

**VERA LUCIA DE SOUSA CARVALHO**

**GESTÃO ESCOLAR: Construindo a cidadania**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Eduarda Margarido Pires**

**Escola Superior de Educação Almeida Garrett**

**LISBOA**

**2017**

**VERA LUCIA DE SOUSA CARVALHO**

## **GESTÃO ESCOLAR: Construindo a cidadania**

Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Educação, no Curso de Mestrado em Ciências da Educação, na especialidade de Administração Escolar, conferido pela Escola Superior de Educação Almeida Garrett.

Orientadora: Professora Doutora Maria Eduarda Margarido Pires

Coorientadora: Professora Doutora Maria das Graças Andrade Ataíde de Almeida.

**Escola Superior de Educação Almeida Garrett**

**LISBOA**

**2017**

Talvez não tenhamos conseguido fazer  
o melhor,mas lutamos para que o  
melhor fosse feito.

Não somos o que deveríamos ser,

Não somos o que iremos ser,

Mas, graças a Deus,

Não somos o que éramos.

(Martin Luther King)

## **Dedicatória**

Sei que a vitória na qual estou atrás não será só minha, porque ao meu lado caminharam pessoas que acreditaram em mim e no meu sucesso...a vocês que amo muito e que compartilharam meus ideais, me compreenderam e me incentivaram, mesmo que no silêncio e na distância, aqueles que, sem saber, ajudou a formar experiências e adquirir conhecimentos...aqueles que sempre foram presentes neste longo caminho que está por começar...por vocês, fui capaz de chegar até aqui. Dedico em especial ao meu esposo José Benzota e aos meus filhos Reginaldo, Robson e Raylana que tantas vezes deixei em segundo plano, porém alcançaram mais essa conquista comigo, como se fosse deles. Amo vocês!

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente sou grata a Deus, o nosso todo poderoso por ter me concedido o dom da vida e dar-me força e coragem para que eu pudesse alcançar esse sonho tão almejado.

A Professora Doutora Maria Eduarda Margarido Pires, orientadora dessa dissertação, pela orientação.

A Professora Doutora Maria das Graças Andrade Ataíde de Almeida, coorientadora dessa dissertação, pela orientação e incentivo, não me deixando desanimar mesmo nas horas difíceis, e ter acreditado que eu terminaria.

Ao Estatístico Alessandro Henrique, pelo trabalho na análise dos dados quantitativos.

Aos Professores deste curso de Mestrado, por terem compartilhado ensinamentos e as trocas de experiências.

Aos colegas da turma, por toda troca de experiência e os vínculos de respeito na qual adquirimos e que ficaram guardados na memória para sempre.

A Gestora, Professores, Coordenadores, Secretaria, Pais e Alunos da Escola Municipal Manoel Pereira de Araújo, pela atenção e disponibilidade, que aceitaram participar desta investigação, onde tiveram total paciência na colaboração, para que eu pudesse colher os dados, a todos o meu muito obrigado.

As Secretarias de Educação Glória de Fátima e Sinézia Toscano por me compreenderem e apoiarem nos momentos em que precisei me ausentar.

Aos meus Pais que não somente me deram a vida, mas ensinou-me a vivê-la com dignidade, respeito, afeto e dedicação para que eu pudesse trilhar sem medo e cheia de esperança os caminhos obscuros.

As minhas amigas Cristina e Mônica que tanto admiro pela capacidade e incentivo de permanência para finalizar este curso, pois só nós sabemos como foi difícil chegar até aqui. A minha comadre Cristina, não tenho como agradecer pela força e encorajamento para realizarmos esta etapa.

Aos meus Irmãos, Irmã, Cunhadas, Cunhados, que quando eu precisava estavam sempre ao meu lado.

Ao meu Esposo José, meus Filhos Reginaldo, Robson, Raylana e a minha nora Juliana, pelo apoio incondicional, pela paciência e compreensão, por acreditarem em mim, vocês são inesquecíveis na minha vida.

Vera Lucia de Sousa Carvalho. GESTÃO ESCOLAR: Construindo a cidadania.

Ao meu futuro neto ou neta, que aguardo com tanta ansiedade e na esperança que você possa encontrar um mundo melhor, mas justo e humanizado, seja bem vindo (a).

A todos vocês, recebam os meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

Carvalho, Vera Lucia de Sousa. Gestão Escolar: construindo a cidadania. Lisboa, 2017, 193 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Educação, ESEAG, 2017.

O fio condutor desta investigação é analisar as concepções dos pais, alunos e professores acerca da gestão democrática na construção da cidadania no espaço escolar. As categorias eleitas foram gestão democrática e cultura da escola. A inserção de Cultura da escola se volta para uma compreensão maior do cotidiano da escola e suas inferências sobre a escola como um todo. Os sujeitos foram: 3 da equipe gestora, 7 docentes, 270 alunos, 104 pais e um representante do Conselho Escolar. A metodologia foi qualitativa e os instrumentos de coleta foram a entrevista semi estruturada, questionário e análise documental. A pesquisa teve o aporte qualitativo e quantitativo e a análise dos dados se deu pelo SPSS para os dados quantitativos e a Análise de Discurso (AD) para os dados qualitativos. Os resultados apontam para um olhar dos alunos, pais e professores acerca da gestão e construção de cidadania que se volta para uma constatação que o Conselho Escolar e o PPP são instrumentos da escola que não têm uma participação relevante no meio da comunidade escolar. Em se tratando do Conselho ele representa a instância máxima que assegura a gestão democrática e a participação de toda a comunidade.

**Palavras Chave:** Gestão democrática; Conselho Escolar; Cultura da escola; cidadania

## ABSTRACT

Carvalho, Vera Lucia de Sousa. School management: building citizenship. Lisbon, 2017, 193 p. Dissertation (Master of Sciences of Education) - Post-Graduate Program in Educational Sciences, ESEAG, 2017.

The guiding thread of this research is to analyze the conceptions of parents, students and teachers about democratic management towards the building of citizenship into the school space. The categories elected in this paper were democratic management and school culture. The insertion of the culture of the school turns to a higher understanding of the school daily life and to its inferences in the school as a whole. The individuals chosen were: 3 of the management team, 7 teachers, 270 students, 104 parents and a representative of the School Council. The methodology was qualitative and the instruments of collection were semi-structured interviews, questionnaire, and documentary analysis. The research has been accomplished thanks to a qualitative and quantitative contribution, and the data analysis was given by the SPSS for the quantitative data, and by the Discourse Analysis (DA) for the qualitative data. The results highlight the vision of students, parents and teachers about the management and building of a citizenship turned to the finding that the School Council and the PPP are educational instruments that do not have a relevant participation in the middle of the school community. In the case of the Council, it represents the highest level that ensures the democratic management and participation of the whole community.

**Keywords:** Democratic management; School Council; School culture; Citizenship



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AD</b>	Análise do Discurso
<b>APA</b>	<i>American Psychological Association</i>
<b>CF</b>	Constituição Federal
<b>CNE/CP</b>	Conselho Nacional de Educação / Conselho Pleno
<b>CONAE</b>	Conferência Nacional de Educação
<b>ED</b>	Excertos de Depoimentos
<b>FD</b>	Formação Discursiva
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>LDB</b>	Lei de Diretrizes e Bases
<b>ME</b>	Ministério da Educação
<b>MEC</b>	Ministério da Educação e Cultura
<b>PE</b>	Pernambuco
<b>PPP</b>	Projeto Político Pedagógico
<b>SNE</b>	Sistema Nacional de Educação
<b>SPSS</b>	Statiscal Packet for the Social Science

## ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	14
I CAPÍTULO - GESTÃO DEMOCRÁTICA E A CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA ..	18
1.1. PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO .....	21
II CAPÍTULO- GESTÃO E CULTURA DA ESCOLA .....	26
III CAPÍTULO- TRAJETÓRIA METODOLÓGICA .....	30
3.1. Objetivos .....	30
3.1.1. Objetivo Geral.....	30
3.1.2. Objetivos específicos.....	30
3.2. Hipótese .....	30
3.3. Tipo de pesquisa .....	30
3.4. Locus da pesquisa .....	31
3.5. Sujeitos da pesquisa .....	31
3.6. Instrumentos de coleta de dados.....	32
3.6.1. Técnica de entrevista.....	32
3.6.1.1. CATEGORIAS DA ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES/PROFESSORES/EQUIPE DA ESCOLA.....	32
3.6.2. Questionário .....	33
3.6.2.1. VARIÁVEIS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS .....	33
3.6.2.2. VARIÁVEIS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PAIS.....	34
3.6.3. Pesquisa documental .....	35
3.7. Procedimentos de Análise dos dados .....	35
3.7.1. Análise dos dados qualitativos.....	35
3.7.2. 3.6.2 Dados quantitativos .....	36
IV CAPÍTULO - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
4.1. Análise quantitativa .....	38
4.1.1. Resultados - Avaliação dos alunos.....	38
4.1.2. Resultados - Avaliação dos pais.....	52
4.2. ANÁLISE QUALITATIVA .....	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
BIBLIOGRAFIA.....	76
WEBGRAFIA.....	80
LEGISLAÇÃO.....	82
APÊNDICE I - Solicitação e Autorização de Adaptação de Questionário .....	83

APÊNDICE II - GUIÃO DE ENTREVISTA PARA EQUIPE GESTORA .....	85
APÊNDICE III - GUIÃO DE ENTREVISTA DOS PROFESSORES.....	88
APÊNDICE IV - GUIÃO DE ENTREVISTA COM MEMBRO DO CONSELHO ESCOLAR .....	91
APÊNDICE V - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA OS ALUNOS .....	93
APÊNDICE VI - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO COM OS PAIS.....	97
APÊNDICE VII - ENTREVISTAS EQUIPE GESTORA .....	101
APÊNDICE VIII - ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DO CONSELHO ESCOLAR .....	118
APÊNDICE IX - ENTREVISTA DOS PROFESSORES.....	122

## ÍNDICE DE FIGURAS

Mapa 1- localização do Município de Tacaratu–PE .....	31
Figura 1. Distribuição dos alunos segundo o sexo.....	39
Figura 2. Distribuição dos alunos segundo a idade. ....	40
Figura 3. Distribuição dos alunos segundo a série de estudo.....	40
Figura 4. Distribuição dos alunos segundo o turno de estudo. ....	41
Figura 5. Distribuição dos alunos segundo a composição familiar.....	42
Figura 6. Distribuição dos alunos segundo o grau de escolaridade do pai. ....	43
Figura 7. Distribuição dos alunos segundo o grau de escolaridade da mãe. ....	43
Figura 8. Distribuição dos alunos segundo o principal mantenedor da casa. ....	44
Figura 9. Distribuição dos alunos segundo a freqüência de uso de transporte para ir à escola.....	45
Figura 10. Distribuição dos alunos segundo o tempo de estudo na atual escola. ..	46
Figura 11. Distribuição dos alunos segundo a experiência com reprovações em anos anteriores. ....	46
Figura 12. Distribuição da percepção dos alunos acerca a qualidade da escola. ..	46
Figura 13. Distribuição dos alunos segundo a pessoa com quem mais se identifica. .....	48
Figura 14. Distribuição da freqüência de participação dos alunos em atividades sócio-educativas. ....	48
Figura 15. Distribuição das atividades praticadas pelos alunos.....	49
Figura 16. Distribuição das disciplinas que o aluno mais gosta. ....	50
Figura 17. Distribuição dos pais segundo o sexo.....	53
Figura 18. Distribuição dos pais segundo a faixa etária.....	53
Figura 19. Distribuição dos pais segundo o grau de escolaridade. ....	54
Figura 20. Distribuição dos pais segundo o número de filhos.....	54
Figura 21. Distribuição do número de membros da família.....	55
Figura 22. Distribuição do responsável na ajuda do sustento da casa .....	55
Figura 23. Distribuição dos pais segundo o tipo de propriedade. ....	56
Figura 24. Distribuição dos pais segundo o conhecimento dos documentos que regem a escola.....	59
Figura 25. Distribuição dos documentos que regem a escola segundo o conhecimento dos pais. ....	59

Figura 26. Distribuição dos pais segundo o do conhecimento das avaliações internas e externas da escola. ....	60
Figura 27. Distribuição das provas realizadas pela escola segundo o conhecimento dos pais.....	60

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição do perfil pessoal dos alunos avaliados. ....	39
Tabela 2. Distribuição do perfil familiar dos alunos avaliados. ....	42
Tabela 3. Características escolar dos alunos avaliados. ....	45
Tabela 4. Percepções dos alunos acerca das atividade desenvolvidas na escola. ....	47
Tabela 5. Distribuição das disciplina que o aluno mais gosta. ....	49
Tabela 7. Distribuição do perfil pessoal dos pais avaliados. ....	52
Tabela 8. Distribuição da percepção dos pais acerca da qualidade da escola e da relação dela com os alunos. ....	57
Tabela 9. Distribuição da frequencia da participação dos pais e da sociedade na escola e na educação do seu filho. ....	57
Tabela 10. Distribuição do conhecimento dos pais acerca dos documentos que regem a escola e as avaliações internas e externas. ....	58

## INTRODUÇÃO

Os anos 90 trazem consigo um novo paradigma em relação à escola. As mudanças da conjuntura internacional com a pressão da UNESCO em relação à Educação para Todos, o relatório Delors (1996), leva o Brasil, signatário destas mudanças, a inserir as escolas neste novo modelo que se inserissem regessem nestas inovações.

Para Barroso (2008) as transformações na gestão democrática neste período a nível mundial apontadas pelo autor como *descentralização* e *desburocratização*:

“essa alteração vai no sentido de transferir poderes e funções do nível nacional e regional para o nível local, reconhecendo a escola como um lugar central de gestão e a comunidade local (em particular os pais dos alunos) como parceiro essencial na tomada de decisão”. (p.13)

Paralelo a este contexto internacional, o Brasil passava pela redemocratização do país após duas décadas de ditadura militar. As transformações políticas e sociais advindas com a nova Constituição de 1988, trazia o novo ideário onde a cidadania, a descentralização administrativa atinge as escolas, e consequentemente a gestão, que passa a ser apontada como uma função democrática, iniciando o processo de eleição para gestores em detrimento das indicações políticas.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, aponta a educação como direito de todo cidadão brasileiro e dever do Estado e da família com o objetivo do “pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania”. Assim educação e cidadania são conceitos que vêm atrelados na Lei Magna do país em 1988 e que vão ser trabalhados e implantados. Ao contrário de momentos decisivos da política brasileira como as décadas de 30 e 40 do século XX, quando a Lei Gustavo Capanema em 1942, que inova em vários aspectos da educação brasileira, todavia aponta para uma dicotomia na educação, privilegiando o ensino para a universidade em detrimento do ensino técnico especializado. Um ensino “para os músculos e outro para as mentes” (Ataíde de Almeida, 2001)

Nesta ótica, o território da escola deve ser um espaço onde a cidadania possa ser construída cotidianamente, e onde o gestor possa ter consciência do seu papel articulador junto à comunidade. Assim representam:

“Ambientes formativos, o que significa que as práticas de organização e de gestão educam, isto é, podem criar ou modificar os modos de pensar e agir das pessoas. Por outro lado, também a organização escolar aprende com as pessoas, uma vez que sua estrutura e seus processos de gestão podem ser construídos pelos próprios membros que a compõem. Ou seja, as pessoas mudam com as práticas organizativas, as

organizações mudam com as pessoas”. (Libâneo, Oliveira, Toschi, 2003, p. 296)

Educação, gestão e cidadania se entrelaçam numa trilogia expressa na educação como direito de todos, a gestão na condução e preservação destes direitos, e tudo isto no âmbito da cidadania. Bobbio (1992) trabalhando o conceito de cidadania mostra a relevância de sua execução:

“ Não se trata de saber quais e quantos são esses direitos, qual são sua natureza e o seu funcionamento, se são direitos naturais ou históricos, absolutos ou relativos, mas sim, qual é o modo mais seguro para garanti-los, para impedir que, apesar das solenes declarações, eles sejam continuamente violados.” (p.250)

A escola pública no contexto atual tem um discurso pautado pelo princípio de que deve ser governada pelos interesses dos que estão envolvidos no processo educativo, porque a forma como se dá as relações, revela os diferentes modos de atuação de acordo com as concepções que se tem sobre as finalidades culturais, políticas e sociais da educação, além de ressignificação do poder local enquanto espaço de diversidade, autonomia e compartilhamento democrático. Segundo Calixto (2008 p.18):

“O movimento atual que incentiva a participação e a democratização nas escolas, mediante processos que aumentam suas responsabilidades, exige conseqüentemente, maior competência de sua gestão e desta maneira, a formação dos diretores escolares adquire um grande significado e um enorme desafio aos sistemas de ensino.”

Nesse sentido, Ferreira & Aguiar (2006) afirmam a relevância de serem quebradas as barreiras da gestão autoritária da escola e seguir para uma nova forma de gerir o espaço escolar onde todos devem ser valorizados e responsáveis pelo sucesso da escola que

“coincidem numa apreciação crítica das políticas e da gestão da educação, mas não deixam de reafirmar uma convicção unânime na gestão democrática da educação e na valorização dos profissionais da educação. E nessa capacidade de reflexão e de problematização, mas também de empenhamento e aposta, que reside seu caráter atrativo para os educadores interessados em ressignificar suas práticas profissionais à luz de novas compreensões.” (p.13)

As motivações para a realização da pesquisa aqui desenvolvida provém das nossas inquietações como profissional de educação, assim como, por vivenciarmos o processo de implantação da gestão escolar democrática na rede pública. É relevante o papel do gestor e sua compreensão do processo que vive no momento a sociedade no Brasil, na busca pela democratização ensino e das escolas. Para Libâneo (2010)



“A democratização da escola pública, portanto, deve ser entendida aqui como ampliação das oportunidades educacionais, difusão dos conhecimentos e sua reelaboração crítica, aprimoramento da prática educativa escolar visando à elevação cultural e científica das camadas populares, contribuindo, ao mesmo tempo, para responder às suas necessidades e aspirações mais imediatas (melhoria de vida) e à sua inserção num projeto coletivo de mudança da sociedade.” (p.12)

Nota-se que para desenvolver as habilidades no sentido de provocar mudanças qualitativas na prática pedagógica e nas condições de vida da clientela escolar, o gestor pode representar o alicerce que conduzirá a integração dos envolvidos na ressignificação da escola, para que possa possibilitar à comunidade escolar entender as relações sociais e as novas formas de produção do mundo do trabalho. Para Ferreira & Aguiar (2006)

“A gestão democrática da escola autônoma consiste na mesma mediação das relações intersubjetivas, compreendendo antes e acima das rotinas administrativas: identificando as necessidades; negociação de propósitos; definição clara de objetivos e estratégias de ação; linhas de compromisso; coordenação e acompanhamento de decisões pactuadas; mediação de conflitos, com ações voltadas para a transformação social.” (p. 164).

Nesta mesma linha, Calixto (2008) chama a atenção para as competências do novo gestor, integrado neste novo paradigma, onde as funções já se tornaram muito mais complexas e exigem uma atitude de respeito à participação da comunidade, de convicção de contribuir no processo da cidadania plena dos que participam da comunidade escolar:

“O movimento atual que incentiva a participação e a democratização nas escolas, mediante processos que aumentam suas responsabilidades, exige consequentemente, maior competência de sua gestão e desta maneira, a formação dos diretores escolares adquire um grande significado e um enorme desafio aos sistemas de ensino.”(p.18)

Diante do exposto, este projeto de investigação tem como questão de partida saber como o gestor escolar no âmbito da cidadania possibilita a participação da comunidade escolar na gestão da escola?

Nesta perspectiva foram eleitas categorias teóricas que darão o suporte à investigação empírica: Gestão Democrática e Cultura da Escola.

### **Estado da arte da temática**

A academia tem se posicionado sobre a temática com dissertações e teses, tais como: Silva Neto (2017) “Políticas públicas e gestão: PROGEPE – Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco e o Desafio do

Desenvolvimento de Competências em Gestão”; SILVA (2012) “Gestão Democrática: Caminhos e Descaminhos da Prática do Gestor no Cotidiano Escolar”; Silva (2012) “Projeto Político-Pedagógico: uma explicação necessária”; Affonso (2009) “O projeto pedagógico como ferramenta institucional”; Serighelli (2009) “Concepções sobre gestão escolar entre os ingressos do curso de especialização em gestão escolar do polo de Joaçaba”; Santos (2008) “Gestão democrática: Concepções teórico-práticas dos docentes da educação básica pública do município de Marília” Igarasi (2001) “A gestão escolar como fator condicionante do grau dos atores escolares e desempenho da unidade escolar”; Gracindo (2009) “ O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação”; Medonça (2001) “Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público do Brasil”; Silva (2006) “Cultura escolar: quadro conceitual e possibilidades de pesquisa”; Costa (2003) “Projectos educativos das escolas: Um contributo para a sua (des) construção”; Calixto (2008) “Mudança terminológica: administração X gestão”; Wittmann (2000) “Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas para o gestor”;

Esta dissertação está dividida em uma introdução, quatro capítulos e as conclusões finais.

No primeiro capítulo “ Gestão Escolar e a construção da cidadania” trabalhou-se com a discussão dos autores acerca destes conceitos.

No segundo capítulo “ Gestão escolar e cultura da escola” foi feita uma análise das relações e imbricações entre a cultura da escola e a gestão escolar”.

No terceiro capítulo “ Trajetória metodológica” foi apresentado percurso metodológico da construção da dissertação.

No quarto capítulo “ Análise e discussão dos resultados foram trabalhados os dados qualitativos e quantitativos à luz das categorias eleitas e seus teóricos.

Por fim, nas conclusões foi realizado um confronto entre os objetivos propostos no início da investigação e os resultados obtidos pela parte empírica.

## **I CAPÍTULO - GESTÃO DEMOCRÁTICA E A CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA**

Vários questionamentos voltados à gestão educacional e sua práxis frente à escola se volta no sentido que a equipe gestora possa refletir sobre as bases da gestão, e que tenham um norteammento em seu trabalho de forma conjunta e integrada. Para Luck(2009, p. 65) “a escola democrática é aquela em que seus participantes estão coletivamente organizados e compromissados, com a promoção de educação de qualidade”. Ainda em outro texto a autora trabalhando este cotidiano democrático, base do novo paradigma da gestão afirma:

“A democratização dos processos de gestão da escola estabelecida na Constituição Nacional, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96) e no Plano Nacional da Educação acentua a necessidade da ação coletiva compartilhada. A descentralização dos processos de organização e tomada decisões em educação e a consequente construção da autonomia da escola demanda o desenvolvimento de espírito de equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino, em todos os níveis”. (Luck, 2010,p. 96)

A autora reconhece ainda, que as escolas mesmo próximas umas das outras ou até mesmo longe, apresentam características diferentes entre si, onde uma trabalha de forma positiva enfrentando todas as dificuldades em conjunto, no entanto, outras escolas trabalham umas distantes das outras, sem força de vontade, colocando culpas e erros nos outros, eximindo-se de suas responsabilidades. Ainda trazemos Luck (2011) quando a autora relaciona a gestão com a área estrutural da escola e sua relação com a qualidade da educação naquele espaço.

Coooroborando com Luck trazemos as palavras de Libâneo, Oliveira e Toschi (2011, p. 368):

“Todos os setores administrativos e pedagógicos e todas as pessoas que atuam na organização escolar desempenham papéis educativos, porque o que acontece na escola diz respeito tanto aos aspectos intelectuais como aos aspectos físicos, sociais, afetivos, morais e estéticos. As crianças não aprendem conhecimentos, habilidades, atitudes e valores apenas na sala de aula; aprendem também na vivência cotidiana com a família, nas relações com colegas, no ambiente escolar.[...] o ambiente escolar, suas formas de organização e de gestão, as relações sociais que nele vigoram, têm forte componente educativo. Ou seja, muitos aspectos do desenvolvimento moral e social dos alunos dependem da interiorização de normas e de princípios – aprendidos socialmente, em contextos de interação social [...]. As práticas de gestão dizem respeito a ações de natureza técnico-administrativa e de natureza pedagógico-curricular.”

Nessa perspectiva, o trabalho da equipe escolar não deve estar inserido em um contexto fragmentado, onde o fracasso ou até mesmo o avanço dependerá da responsabilidade de todos os envolvidos. Nesta linha Melo (1983) na década de 80,

quando inicia a quebra de paradigmas do modelo de gestão, mesmo ainda antes da Carta Magna de 1988 apontar as diretrizes que se espera da gestão, o autor afirma:

“Para qualquer profissional que se propõe a gerir uma escola, se faz necessário ter algumas competências em todos os momentos e em todas as atividades, primeiras ter domínio de saber que permita o desempenho das funções a cada um determinado na escola; em segundo lugar, pressupõe que o profissional tenha uma visão integrada e articulada dos aspectos relevantes mais imediatos de sua própria prática, ou seja, entendimento das múltiplas relações entre os vários aspectos da escola; e em terceiro, precisa ter não somente a compreensão das relações entre o preparo técnico que recebeu a organização da escola e os resultados de sua ação, como também uma percepção abrangente e profunda das relações entre a escola e a sociedade.”(p.43):

O novo paradigma que aponta para a Gestão Escolar democrática mostra que é preciso ver as formas corretas de planejar e administrar uma estrutura escolar, buscando projetos que tragam em seu bojo a cidadania e a integração no espaço privilegiado da escola.

Para tanto, busca-se refletir realmente sobre a forma que a escola trabalha os conceitos sobre gestão escolar, na medida em que as escolas olhem seus educandos, como cidadãos que possibilitem o conhecimento de competências e habilidades necessárias e facilitadoras de sua inserção social.

É visto que nas rotinas das escolas são tecidas as relações de forma que algumas ainda não sabem a hora de inovar e criar novas experiências, onde as mesmas não param para analisar o desempenho da equipe, redefinir o planejamento escolar; onde a falta de estímulos estão levando a uma rotina que equipe termina não definindo ações pedagógicas para que juntos possam construir um plano coletivo, temem aos imprevistos e trabalham com uma politicagem, tendo em vista o crescimento próprio e não o global.

“A organização eficaz da mudança exige que a experiência seja considerada como um recurso-chave para a aprendizagem e desenvolvimento esta situação envolve inúmeros debates e discussões abertos sobre o que se passa, o que para estar a funcionar bem, onde ocorrem os obstáculos e o que cada participante aprende gradualmente de dia para dia.” (Whitaker, 2000, p.70)

É notório que os desafios são muitos, e que o sucesso envolve vários fatores, principalmente o domínio de equipe e flexibilidade nas soluções dos problemas, pois na maioria das vezes as propostas pedagógicas vivem engavetadas onde muitas vezes ocorre a falta de determinação dos educadores, gestores e todos que fazem a comunidade escolar.

Nesse contexto, competências devem ser proporcionadas aos gestores, a sua atuação na dinâmica da gestão democrática- participativa.

“O que se quer: um profissional com capacidade de inovação, de participação nos processos de tomada de decisão, de produção do conhecimento, de participação ativa nos processos de reconstrução da sociedade, via implementação da cidadania. Por isso, espera-se de sua formação que lhe forneça subsídios para que constitua competência técnico-científica, sensibilidade ética e política, solidariedade social. Que seja, um profissional qualificado, consciente do significado da educação, capaz de estendê-lo aos educandos.” (Ferreira & Aguiar, 2006, p.189)

Na mesma linha teórica, apontando a globalização e a mundialização da cultura e do capital, Serighelli (2009) ressalta a relevância das políticas públicas educacionais:

“É preciso inseri-las nas políticas educacionais em geral. Compreender, portanto o contexto das políticas públicas desenvolvidas nas ultimas duas décadas levar às profundas modificações que o Estado vem sofrendo e, conseqüentemente, a sociedade sob a hegemonia do neoliberalismo, num processo de globalização ou de mundialização do capital.” (p.11)

Neste sentido, percebe-se que a gestão escolar é um tema muito abrangente que envolve múltiplos fatores relacionados à gestão organizacional escolar, onde cada profissional deve ter consciência de seu papel dentro da instituição, assim como, o sucesso da mesma dependerá do entrosamento, co-participação e responsabilidade coletiva. Nesta visão da gestão democrática sob o novo paradigma da gestão, Oliveira e Gomes (2005) ressaltam que:

“essa mudança de paradigma tão necessária na escola deve perpassar pela implantação de novas práticas voltadas para interação, participação, envolvimento e buscas de parcerias para solução de problemas e ampliação de novos olhares no contexto educativo. A educação é um processo que se deve ligar ao mundo do trabalho e à prática social, portanto, é necessária a participação para construir projetos voltados aos anseios da coletividade. E também se fazer política no sentido de modificar a sociedade e ser modificado por ela, para tanto é necessário visão política.” (p.01)

## **1.1. PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

O Projeto Político-Pedagógico é uma das ideias centrais para conduzir uma escola, vista como um conjunto de princípios norteadores que vão estabelecer a identidade da escola, seus objetivos, metas previstas para a formação do cidadão que atuará na sociedade. Azevedo & Andrade (2012) conceituam a relevância deste documento/instrumento da escola:

“a elaboração do projeto político pedagógico da escola é o principal ponto de referência para a construção da identidade escolar e dos princípios que nela atuam, assim como é a base para a formação de futuros críticos, profissionais, éticos e qualificados”. (p.205)

Os autores mostram que para além da elaboração do PPP, a importância de sua execução é outro ponto analisado, uma vez que algumas escolas não trabalham de acordo com a missão, visão e os objetivos do documento:

“a construção de um Projeto Político-Pedagógico requer continuidade, reestruturação, participação e democratização, partindo da problemática abordada pela comunidade escolar, sendo necessário primeiramente delinear os princípios norteadores em termos de ação, definindo o rumo e as concepções sobre a prática pedagógica.”( p. 206).

Ao construir o projeto político-pedagógico, podemos observar que imprescindível que seja feito uma análise para se conhecer a identidade institucional; que os professores tenham clareza e saibam delinear a identidade da instituição, bem como, as identidades da clientela que a escola vai atender. Neste sentido que Costa (2003) alerta para o discurso do PPP das escolas que deve segundo o autor ser um documento com discursos planejados, *devidamente elaborados, formamente aprovados e cronologicamente bem determinados* (p.1323).

Alarcão (2001) aponta que na elaboração do Projeto Político-Pedagógico pode ser visto em algumas circunstâncias concepções fechadas em que os gestores não envolvem os representantes da sociedade, pais, professores, alunos, funcionários, e conselho escolar, para que todos possam opinar discutir, decidir, contribuir e participar.

“ao contrário, devem ser incentivados e mobilizados para a participação, a co-construção, o diálogo, a reflexão a iniciativa, a experimentação. Uma organização inflexível, com uma estrutura excessivamente hierarquizada, silenciosa no diálogo entre setores e céticas em relação as potencialidades dos seus membros, descentemente pensada em todas as suas estratégias estará fadada ao insucesso.” (p.26)

Para a autora este instrumento nasceu da necessidade de construir a escola constantemente onde todos os representantes devam ter vez e voz. E em texto memorável afirma:

“diante da mudança, da incerteza e da instabilidade que hoje se vive, as organizações (e a escola é uma organização) precisam rapidamente se repensar, reajustar-se, recalibrar-se para atuar em situação.[...] urge mudar a escola para lhe dar sentido e atualidade. Em uma organização com estas características os seus membros não podem ser meramente treinados para executar decisões para serem treinadas por outrem não podem

ser moldados para a passividade, o conformismo, o destino acabado.”( p.26)

Neste sentido a construção do projeto educativo da escola e melhoria do seu funcionamento são definidas em três dimensões: participativa, estratégica e liderança. Onde a participativa requer na sua elaboração que o gestor convide todas as pessoas que compõe a instituição escolar na tomada de decisões conjuntas, alinhadas a um planejamento que possa dar espaço e que as pessoas possam opinar de forma autônoma, integrando ações coletivas.

Na dimensão estratégica do Projeto Político Pedagógico é visto que a mesma deva contemplar todos os anseios do grupo no que se refere aos seus objetivos, metas e ações que são almejadas, ou seja, refere-as a parte concreta e efetiva da elaboração do documento com visão de futuro.

Na terceira dimensão a liderança torna-se compartilhada responsabilizando a todos os envolvimento no comprometimento para alcançar os objetivos traçados, onde cada um tem o seu papel que deve ser cumprido.(Costa, 2003)

O mesmo deve ser trabalhado com uma discussão ampla, para buscar melhoria na qualidade de ensino, e deve ter como objetivo se trabalhar para dar um melhor suporte na, escola, vendo quais são os problemas maiores e sanar esses problemas com a ajuda da comunidade, onde todos têm o direito de dar opiniões. Deixou a desejar à sua elaboração e reformulação de todos os anos, compondo todos os elementos da escola, norteados todos os projetos e que não aconteceram os respeitados a igualdade, liberdade, qualidade, gestão democrática e valorização do magistério.

Sabendo-se que as escolas têm autonomia e liberdade de construir seu PPP, propondo soluções para resolver os problemas, criando alternativas e regras que sejam compactuadas e respeitadas por todos. A gestão deve ser compartilhada para que juntos possam conscientizar o aluno que ele será um futuro cidadão transmissor de conhecimentos. Trabalhando o conceito de escola reflexiva, que conduz à cidadania, Alarcão pontua:

“ uma escola reflexiva em desenvolvimento e aprendizagem ao longo de sua história é criada pelo pensamento e pela prática reflexivos que acompanham o desejo de compreender a razão de ser da sua existência, as características da sua identidade própria, os constrangimentos que a afetam e as potencialidades que a detém.” (Alarcão, 2001, p.26)

As escolas devem sair em busca da realidade, podendo regimentar novo instrumento, novas participações, novas atitudes da comunidade, e o projeto político pedagógico, também requer continuidade das ações, sempre seguindo em frente,



buscando novos caminhos e repensando no que já está sendo feito. Nesta linha, Alarcão afirma que esta nova escola *necessita ter uma visão partilhada do caminho que quer percorrer e refletir sistemática e cooperativamente sobre as implicações e as consequências da concretização dessa visão.* ( p.26)

O mesmo deve ser visto como uma sinfonia inacabável, pois o mesmo deve ser tocado harmoniosamente por todos, saber orquestrar uma escola, desvendando os seus caminhos até acertar os seus passos. A elaboração do projeto político pedagógico é uma reflexão constante do cotidiano, precisando de tempo e ação, como afirma Veiga (2002,p 40):*ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Laçamo-nos para diante com base no que temos, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente.*

Sabemos que o projeto político pedagógico é um grande documento norteador, devendo o mesmo ser contemplado com todos os seguimentos que compõe a escola, e se o mesmo não for elaborado e trabalhado em conjunto, ele passa a ser um fardo que dificulta a ação da equipe gestora. O mesmo precisa produzir um espaço de autonomia, onde o gestor deve ser o maestro contando com o apoio de toda a comunidade, e mostrando a sua autonomia e identidade própria. Trabalhando o PPP, Affonso (2009) afirma:

“o projeto pedagógico apresenta-se como um instrumento, através do qual a instituição deixa claras suas expectativas e as metas que quer alcançar como resultado social de seu trabalho, definindo propostas de ações, atitudes, regras e rotinas para que esses resultados sejam alcançados.” (p.87)

A participação da comunidade é vital na hora da elaboração do projeto político-pedagógico, pois se sabe que essa é a grande dificuldade que as escolas têm, e quando se pensa em comunidade, a visão é que só os pais fazem parte dessa comunidade, é preciso pensar em comunidade como todo entorno da escola, sabendo-se que a escola é formada por diferentes seguimentos, e diferentes interesses. Azevedo & Andrade (2012) mostram a relevância desta construção coletiva do PPP:

“neste momento é importante salientar, também, que assim como os educandos e educadores são considerados como sujeitos centrais deste processo, também a participação de outros setores da comunidade devem se envolver nesse processo de busca por uma melhor estruturação do grupo escolar em relação a construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola.” (p.206)

Faz-se necessário na construção do PPP que seja feito um diagnóstico plural para que o documento/instrumento sirva realmente de apoio e condução

das necessidades da escola e da comunidade. Lembramos aqui Mendes (2009) quando afirma:

“pensar em uma escola democrática implica pensar em alunos que são sujeitos do processo educacional. Uma escola democrática precisa ultrapassar os discursos e ter efetivamente hábitos democráticos. A participação na tomada de decisões e as relações entre aqueles que integram a comunidade escolar necessariamente precisam superar hierarquias. Uma educação para a democracia não pode concretizar-se apenas em atos esporádicos de exercício do voto em determinadas decisões; ela precisa fazer parte da vida das pessoas. A formação para a democracia pressupõe ações efetivamente democráticas no cotidiano da escola.” (p.110)

## **II CAPITULO- GESTÃO E CULTURA DA ESCOLA**

A cultura influencia o homem durante sua vida (Williams, 2011) e está presente em rituais sociais e empresariais. A cultura organizacional (Luck, 2010) representa o resultado da adaptação de uma organização ao seu meio ambiente, sendo constituída de valores, hábitos e comportamentos que resultam de experiências coletivas.

Os estudos que englobam a cultura da escola começaram nos anos 90 com os trabalhos de Chervel (1990), Dominique Julia (2001) e Viñao Frago (1995). A originalidade da cultura escolar as normas e práticas e o estudo do espaço e tempo escolares têm trazido luz à escola e sua cotidianidade. Em 1993, Jean Claude Forquin traz a análise da importância da transposição didática e a relevância da cultura da escola nesta seleção e transposição de saberes. Para Vidal (2005)

“conduzir um estudo que tome a cultura escolar como objeto de investigação e se sensibilize pela análise das práticas escolares, enquanto práticas culturais, impõe um duplo investimento. Por um lado, ocupa-se do mapeamento dos lugares de poder constituídos, inventariando estratégias. Por outro, conferir atenção às ações dos indivíduos, nas relações que estabelecem com os objetos culturais que circulam no interior das escolas”. (p.15-16)

A autora realça que nestas práticas, os atores possuem representações que se expressam no cotidiano da escola. Nesta trajetória é possível perceber o ambiente escolar, seus conflitos e sua reconstrução diária.

Na escola, a cultura organizacional desenvolvida, constrói os caminhos e as ações para os atores do espaço. Entender esse cotidiano, e falamos cotidiano aqui na linha de Certeau (2008) torna-se um relevante acervo para entender a organização escolar, seu imaginário (Castoriadis, 1999). Nesta ótica, estudar a cultura da escola, seu clima organizacional, seu *modus vivendis*, desvenda o que se passa no intramuros da escola e trás luz para o entendimento e ações para o bom desempenho da intuição.

O cotidiano que aponta o clima organizacional de uma escola, leva seus componentes, e estamos falando da equipe de educação da escola [gestora e docente] a trabalhar com mais clareza e convicção dos seus objetivos. Castoriadis em seu trabalho *A Instituição Imaginária* (1999) aponta a relevância do imaginário institucional para a realização ou comprovação de ações. Daí para o autor a relevância de trabalhar-se com o imaginário instituído e perceber com a mudança de paradigmas a emergência de um novo imaginário: o instituinte.

Nesta investigação ter um olhar sobre a cultura da escola permite que entendamos melhor o cotidiano da gestão, levando em consideração que cada escola tem a sua cultura, que não existe uma homogeneização cultural das escolas. Cada escola é única em sua cultura.

É nessa linha que Forquin (1993,p. 167) considera as práticas da escola, sua vida própria, seus ritmos, seus ritos, sua linguagem, seu imaginário, seus modos próprios de regulação e de transgressão, seu regime próprio de produção e de gestão de símbolos, como cultura da escola, ou seja, especificadamente de cada escola e não cultura escolar.

A cultura escolar para o autor são conteúdos gerais, organizados, e enviados para as escolas para sua execução. Daí a distinção da cultura da escola que é única, distinta de escola para escola. Na linha deste pensamento, Boto (2005, p.60) aponta que pensar a cultura da escola moderna em seu necessário entrelaçamento com a cultura do escrito envolve rigorosamente alguma reflexão sobre o significado dos conceitos de cultura, de escola e de leitura.

O conceito de cultura da escola para Júlia (2001, p. 10) é:

“Conjunto de normas de definem os conhecimentos a ensinar e as condutas a inculcar e, um conjunto de práticas que permitem a transmissão desses conhecimentos e a incorporação desses comportamentos; normas e práticas coordenadas a finalidades que podem variar segundo as épocas, as finalidades religiosas, sociopolíticas ou simplesmente de socialização.”

O conhecimento e entendimento da cultura da escola pelo gestor propicia condições de um ambiente favorável à construção da cidadania, uma vez que as ações e o cotidiano da escola podem sofrer transformações, saírem de um habitus (Bourdieu, 2008) que não leva à uma escola cidadã e construir um imaginário instituinte (Castoriadis, 1999) onde as redes de sociabilidade, a construção da cidadania se façam presentes. Acharmos pertinente o conceito de Silva (2001) sobre o clima escolar:

“O clima de uma escola é o conjunto de efeitos subjetivos percebidos pelas pessoas, quando interagem com a estrutura formal, bem como o estilo dos administradores escolares, influenciando nas atitudes, crenças, valores e motivação dos professores, alunos e funcionários.” (p. 52)

Nesta ótica o espaço escolar é um espaço de campo de poder (Bourdieu, 2008), onde os habitus podem ser reconstruídos e construídos novos, permitindo que este espaço possa ser o que Freire sintetiza tão bem, ao apontar a escola como um espaço:

“acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do

debate. O gosto do respeito à coisa pública, que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza.” (p. 89)

Assim, entender a cultura da escola permite construir objetivos mais pertinentes, realizar ações mais direcionadas, entender os conflitos e essencialmente ajudar a construir uma escola cidadã.

### **III CAPÍTULO- TRAJETÓRIA METODOLÓGICA**

#### **3.1. Objetivos**

##### **3.1.1. Objetivo Geral**

- Analisar a concepção e a atuação da gestão democrática, a partir do olhar dos professores e alunos em relação à participação da comunidade escolar na gestão da escola, no âmbito da cidadania.

##### **3.1.2. Objetivos específicos**

- Analisar as concepções dos docentes sobre a atuação do gestor escolar;
- Identificar as concepções dos alunos sobre a atuação do gestor escolar;
- Verificar se a Cultura da escola promove a participação dos vários setores da comunidade escolar (família e os alunos)
- Investigar se o Projeto Político-Pedagógico é vivenciado como instrumento da Gestão Democrática.

#### **3.2. Hipótese**

Creemos que a concepção da comunidade escolar acerca da gestão democrática no âmbito da cidadania passa por insatisfações do nível desta participação pela própria cultura que as escolas vivem no Brasil.

#### **3.3. Tipo de pesquisa**

Nas palavras de Lakatos (2003, p.155) a pesquisa trata-se de: “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

O tipo de pesquisa deverá obedecer à natureza do objeto, levando em consideração sua complexidade e necessidade. Diante disso, Laville & Dione (1999, p.43) ressaltam que “a partir do momento em que a pesquisa centra-se em um problema específico, é em virtude desse problema específico que o pesquisador escolherá o procedimento mais apto [...]”. Nesse sentido, seguindo estas indicações o tipo de pesquisa escolhida seguiu a abordagem qualitativa.

### 3.4. Locus da pesquisa

**Mapa 1- localização do Município de Tacaratu–PE**



Fonte: obra própria, 2014.

[pt.wikipedia.org/wiki/Tacaratu#/media/File:Mapa\\_de\\_Tacaratu\\_\(2\).png](http://pt.wikipedia.org/wiki/Tacaratu#/media/File:Mapa_de_Tacaratu_(2).png).

O locus da pesquisa foi uma escola da rede municipal de ensino do município de Tacaratu – PE. O município está localizado a 447 km da capital Recife. A escola está jurisdicionada à Secretaria Municipal de Educação do Município de Tacaratu- PE, e está localizada na área rural do II Distrito em Caraipeiras – PE, correspondendo a maior escola do município em relação ao quantitativo de alunos atendidos. Quanto ao espaço físico a escola apresenta estrutura inadequada, no sentido de acessibilidade, espaço de recreação, iluminação e ventilação, porém no momento encontra-se em reforma para tentar suprir essa carência.

O município de Tacaratu no censo 2010 do IBGE abriga uma população de 9.197 habitantes na zona Urbana e 12.876 habitante na zona rural. A cidade de Tacaratu tem um setor econômico voltado para a tecelagem. O distrito Caraipeiras, é um grande centro econômico do sertão em artesanato têxtil de Pernambuco, somado a uma agricultura familiar e agropecuária.

### 3.5. Sujeitos da pesquisa

O universo contempla 46 professores, 9 pessoas da equipe gestora, 898 alunos, 520 pais, 23 ASGs, 3 bibliotecárias, 4 agentes administrativos. Foi utilizado uma amostra de 7 professores, 3 pessoas da equipe gestora, 270 alunos, 104 pais.



### **3.6. Instrumentos de coleta de dados**

De acordo com Laville e Dionne (1999, p.176-177) existem várias formas de coletar informação sobre as ciências humanas, “para coletar informações a propósito de fenômenos humanos, o pesquisador pode, segundo a natureza do fenômeno e a de suas preocupações de pesquisa, ou consultar documentos sobre a questão, ou encontrar essa informação observando o próprio fenômeno, ou ainda interrogar pessoas que o conhecem”. Ressaltam ainda que o pesquisador deve ser muito cuidadoso e escolher os meios mais viáveis para coletar as informações. Dessa forma, a pesquisa utilizou entrevista (professores e equipe gestora), questionário (pais e alunos) e análise documental.

#### **3.6.1. Técnica de entrevista**

Quanto à técnica de entrevista semi-estruturada escolhemos por permitir realizar “perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento” (Laville & Dione, 1999, p. 188), neste contexto o entrevistador poderá extrapolar o roteiro de perguntas e realizar outras perguntas que forem necessárias para tirar as dúvidas e esclarecer algo que necessite de maior compreensão. Foi construído um guião para as categorias das entrevistas semi estruturada (apêndices II,III e IV) Abaixo seguem as categorias das entrevistas:

##### **3.6.1.1. CATEGORIAS DA ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES/PROFESSORES/EQUIPE DA ESCOLA**

- Q.1 Identificação do participante
- Q.2 Participação política/social
- Q.3 Gestão democrática
- Q.4 As tomadas de decisões da gestão.
- Q.5 Participação do conselho escolar.
- Q.6 Elaboração do PPP (Projeto Político-Pedagógico)
- Q.7 Equipe pedagógica e a gestão.

##### **CATEGORIAS DA ENTREVISTA APLICADA AO MEMBRO DO CONSELHO ESCOLAR**

- Q.1 Identificação do participante:
- Q.2 Participação no conselho.
- Q.3 Tomada de decisões do conselho escolar.

#### Q.4 Relacionamento de equipe gestora com o conselho.

### **3.6.2. Questionário**

Esta técnica de pesquisa possibilitará maior espaço de liberdade nas respostas, já que não serão identificados os participantes, terá a oportunidade de coletar informações sem a interferência do pesquisador para posterior análise. Sendo que seu “processo de elaboração é longo e complexo: exige cuidado na seleção das questões, levando em consideração a sua importância, isto é, se oferece condições para a obtenção de informações válidas. Os temas escolhidos devem estar de acordo com os objetivos geral e específico”. (Lakatos & Marconi, 2003, p.202-203).

Foi solicitado uma autorização para utilizar um questionário já validado por Ana Marques (apêndice I) para usá-lo com os alunos e pais. Após o consentimento, foi procedido a adaptação dos questionários (apêndice I). Abaixo seguem as variáveis dos questionários:

#### **3.6.2.1. VARIÁVEIS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS**

**Q.1-** Gênero

**Q.2 -**Idade:

**Q.3 -** Série:

**Q.4 -**Turno:

**Q.5 -**Qual a composição da família? Quantifique:

**Q.6 -**Qual o grau de escolaridade do pai:

**Q.7 -**Qual o grau de escolaridade da mãe:

**Q.8 -**Quem trabalha para ajudar no sustento da casa:

**Q.9 -**Você precisa de transporte para se deslocar de sua casa para a escola:

**Q. 10 -**Há quanto tempo você estuda nesta escola

**Q. 11 -**Já foi reprovado algum ano:

**Q. 12 -**Como você avalia a sua escola:

**Q.13 -**Com quem você mais se identifica na escola:

**Q. 14 -**Você participa de alguma atividade de alguma sócio-educativa da escola:

**Q.15 -**Seus pais participam das reuniões de pais e mestre:

**Q.16 -**A escola deixa você dar alguma sugestão para melhorar o ensino aprendido:

**Q. 17** -A equipe gestora questiona você para saber se está gostando ou não das atividades desenvolvidas na escola:

**Q. 18** -Qual (ais) a (as) disciplina (as) que você mais gosta de estudar:

**Q. 19** -Os professores deixam você se expressar no horário da aula:

**Q. 20** -Você participa de algum conselho dentro ou fora da escola:

**Q. 21** -Você sabe identificar quais são seus direitos e deveres como aluno:

**Q. 22** -Você tem conhecimento de algum documento que rege a sua escola:

**Q. 23** -Você já passou por algum tipo de discriminação na escola:

**Q. 24** -Na sua escola os direitos são iguais para todos:

### **3.6.2.2. VARIÁVEIS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PAIS**

**Q.1**-Gênero

**Q. 2**- Faixa etária

**Q.3** -Qual o grau de escolaridade:

**Q. 4** - Quantos filhos você têm estudando nesta escola:

**Q. 5** - Quantos membros tem sua família?

**Q.6**- Quem é o responsável para ajudar no sustento da casa:

**Q. 7**- Reside em casa:

**Q.8** -Envolvimento dos pais (mães) para com a escola:

**Q.9** -Você já se envolveu em alguma atividade sócio-educativa nesta escola?

**Q.10** -Você participa das reuniões de pais e mestres desta escola:

**Q.11**-Nas reuniões nas quais você participa na escola, tem autonomia de dar opiniões:

**Q.12** -Se responder sim, essas opiniões são acatadas:

**Q.13** -Você vê a sociedade participar de alguma atividade nesta escola:

**Q. 14** -Quando é que você vem até a escola

**Q. 15** -Em sua visão existe algum tipo de discriminação nesta escola:

**Q. 16** -Como você avalia a administração da gestora desta escola

**Q. 17** - Qual a sua visão sobre os professores no processo educativo

**Q. 18** -Você participa de algum conselho:

**Q. 19** -Conhece algum tipo de documento que rege a escola?

**Q. 20** -Como você avalia a relação da equipe gestora entre eles

**Q. 21** -Como você avalia a relação da equipe gestora para com os alunos:

**Q. 22** -Você enquanto pai (mãe) conhece as avaliações internas e externas da escola:

**Q. 23** -Os professores passam tarefas de casa para seus filhos:

**Q. 24** -Se responder sim, você incentiva e ajuda seu filho a responder as tarefas:

### **3.6.3. Pesquisa documental**

Segundo Lakatos & Marconi (2003, p.174)

“a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escrita ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Elas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”.

Nessa perspectiva, diante da amplitude do objeto de estudo e para aquisição de maiores subsídios relacionados a pesquisa acreditamos que a investigação de documento como o Projeto Político-Pedagógico, permitirá a coleta de informações relevantes para na elaboração dos resultados da pesquisa. Sobre esta técnica e suas várias possibilidades de consultas Laville & Dionne (1999, p.166) afirmam que

“Entre as informações impressas, distinguem-se vários tipos de documentos, desde as publicações de organismos que definem orientações, enunciam políticas, expõem projetos, prestam conta de realizações, até documentos”.

### **3.7. Procedimentos de Análise dos dados**

Após a coleta dos dados a análise e interpretação dos dados vêm subsidiadas por procedimentos que vão organizar o resultado de tudo o que foi coletado, é uma etapa bastante minuciosa, que requer do pesquisador muita cautela e atenção. Dessa forma, Laville & Dionne (1999) enfatizam a relevância desta fase em que o pesquisador tem nas mãos ainda somente material bruto, sem interpretação.

Nesse momento entra a fase que é preciso *organizá-lo, podendo descrevê-los, transcrevê-los, ordená-los, codificá-lo, agrupá-los em categorias. Somente então ele poderá proceder às análises e interpretações que o levarão às suas conclusões.* ( p. 197).

As entrevistas foram transcritas e conservada a fala original dos sujeitos (apêndices VII,VIII e IX).

#### **3.7.1. Análise dos dados qualitativos**

Os dados coletados nos procedimentos qualitativos foram interpretados à luz da AD (análise de discurso):

“Para o pesquisador qualitativo, todas as perspectivas são valiosas; procura um entendimento detalhado das perspectivas de outras pessoas. [...] a intenção foi procurar detalhadamente informações a partir da perspectiva de cada entrevistado, com a

finalidade de procurar respostas para o problema [...]”  
(Pimenta; Ghedin e Franco, 2006. p. 74)

A linha teórica da Análise de Discurso teve o aporte de Orlandi (1997, p.62) que em suas palavras diz que a análise é um processo que começa pelo próprio estabelecimento do corpus e que se organiza face à natureza do material e à pergunta (ponto de vista) que o organiza. E complementa afirmando que

“o objeto discursivo não é dado, ele supõe um trabalho do analista e para se chegar a ele é preciso, numa primeira etapa de análise, converter a superfície linguística (o corpus bruto), o dado empírico, de um discurso concreto, em um objeto teórico”. (p.66).

### **3.7.2. 3.6.2 Dados quantitativos**

Tendo em vista a quantidade dos dados quantitativos coletados [questionários com pais e alunos] utilizamos o Software SPSS (*Statiscal Packet For Social Science*) para que os mesmos sejam analisados e processados de forma confiável e segura. Nas palavras de Laville e Dionne, (1999, p.211) *felizmente, dispomos agora de softwares muito práticos e eficazes, o SAS, o SPSS e outros como o SYSTAT para computador pessoal, que os efetua rapidamente por nós.*

## **IV CAPÍTULO - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

## **4.1. Análise quantitativa**

### **Metodologia**

Trabalhamos aqui com os dados dos questionários dos pais e alunos. Para análise de dados foi construído um banco de dados no programa EPI INFO onde foi feita a validação do banco de dados (dupla digitação para posterior comparação e correção dos valores divergentes). Para avaliar o perfil pessoal, familiar e escolar dos alunos avaliados foram calculadas as freqüências percentuais e construídas as respectivas distribuições de freqüência dos fatores avaliados. Ainda, foram avaliadas as percepções dos alunos acerca das atividades desenvolvidas na escola e o cotidiano do aluno. Além da avaliação realizada com os alunos foi verificado o perfil pessoal dos pais destes alunos assim como a percepção acerca das atividades escolares e seu envolvimento com essas atividades. Para comparar os percentuais encontrados nos níveis dos fatores avaliados foi aplicado o teste Qui-quadrado para comparação de proporção. Todas as conclusões foram tiradas considerando o nível de significância de 5%.

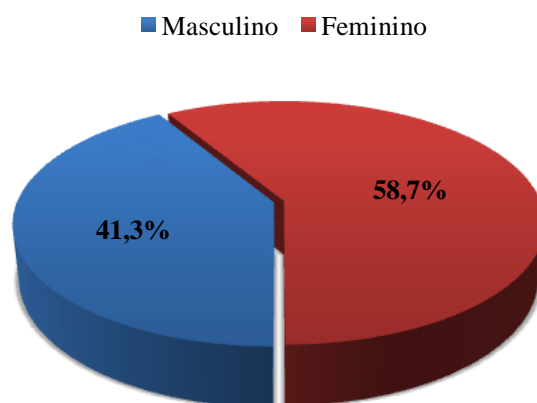
#### **4.1.1. Resultados - Avaliação dos alunos**

Na tabela 1 temos a distribuição do perfil pessoal dos alunos avaliados. Através dela verifica-se que a maioria dos alunos é do sexo feminino (58,7%), possui idade de 13 a 14 anos (41,7%), estuda na oitava série (23,6%) e no turno da noite (74,3%). Ainda, observa-se que a idade média dos alunos é 15,8 anos com desvio padrão de 7,6 anos. O teste de comparação de proporção foi significativo em todos os fatores avaliados, exceto no fator idade ( $p\text{-valor} = 0,059$ ), indicando que o perfil descrito é relevantemente o mais freqüente na população de estudo, com exceção do fator gênero, em que o teste indicou que o número de alunos do sexo masculino é próximo ao número de alunos do sexo feminino.

**Tabela 1. Distribuição do perfil pessoal dos alunos avaliados.**

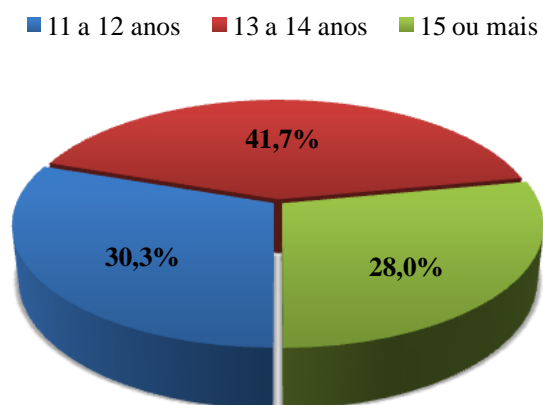
Fator avaliado	n	%	p-valor <sup>1</sup>
Q1-Sexo			
Masculino	74	41,3	0,021
Feminino	105	58,7	
Q2-Idade			
11 a 12 anos	53	30,3	0,059
13 a 14 anos	73	41,7	
15 ou mais	49	28,0	
Mínimo	11	-	
Máximo	62	-	
Média±Desvio padrão	15,8±7,6	-	
Q3-Série			
3º	23	12,8	0,038
4º	22	12,3	
6º	33	18,4	
7º	36	20,1	
8º	42	23,6	
9º	23	12,8	
Q4-Turno			
Tarde	130	74,3	<0,001
Noite	45	25,7	

<sup>1</sup>p-valor do teste Qui-quadrado para comparação de proporção (se p-valor < 0,05 a proporção dos níveis do fator avaliado diferem significativamente).

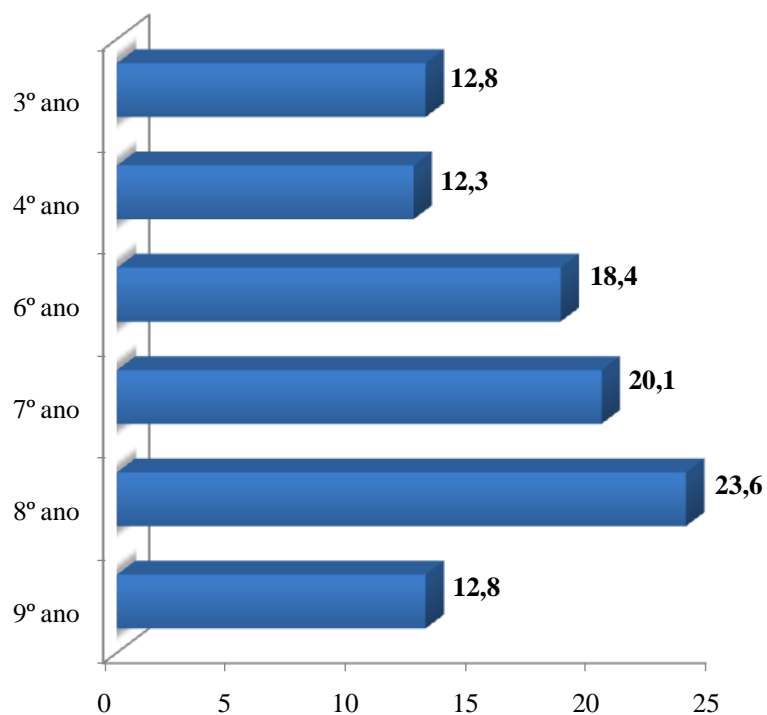


**Figura 1. Distribuição dos alunos segundo o sexo.**

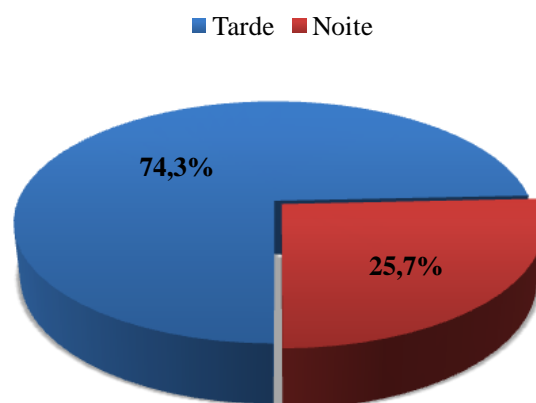




**Figura 2. Distribuição dos alunos segundo a idade.**



**Figura 3. Distribuição dos alunos segundo a série de estudo.**



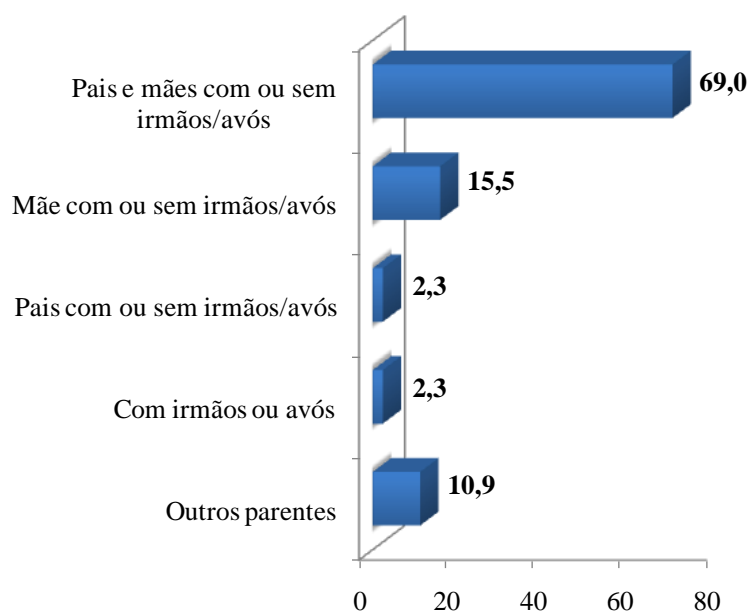
**Figura 4. Distribuição dos alunos segundo o turno de estudo.**

Na tabela 2 temos a distribuição do perfil familiar dos alunos avaliados. Através dela verifica-se que a maioria dos alunos moram com o pai e com a mãe com ou sem irmãos/avós (69,0%), o pai e a mãe estudaram até o ensino fundamental incompleto (72,5% e 57,0%, respectivamente) e o principal mantenedor da casa é a mãe (35,7 %) e o pai (31,6%). Ainda, o teste de comparação de proporção foi significativo ( $p\text{-valor} < 0,001$  para todos os fatores avaliados), indicando que o perfil descrito é relevantemente o mais presente na população em estudo.

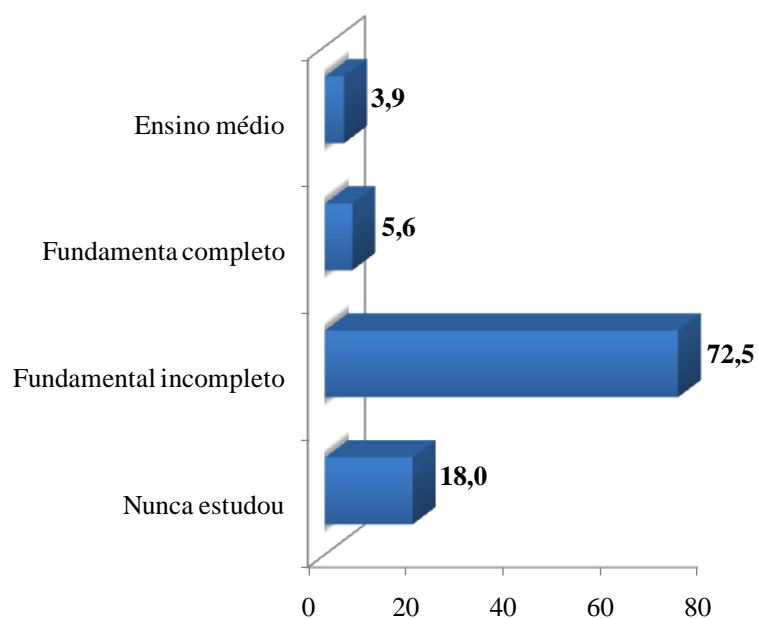
**Tabela 2. Distribuição do perfil familiar dos alunos avaliados.**

Fator avaliado	n	%	p-valor <sup>1</sup>
<b>Q5-Composição familiar</b>			
Pais e mães com ou sem irmãos/avós	120	69,0	<0,001
Mãe com ou sem irmãos/avós	27	15,5	
Pais com ou sem irmãos/avós	4	2,3	
Com irmãos ou avós	4	2,3	
Outros parentes	19	10,9	
<b>Q6-Grau de escolaridade do pai</b>			
Nunca estudou	32	18,0	<0,001
Fundamental incompleto	129	72,5	
Fundamenta completo	10	5,6	
Ensino médio	7	3,9	
<b>Q7-Grau de escolaridade do mãe</b>			
Nunca estudou	24	13,4	<0,001
Fundamental incompleto	102	57,0	
Fundamenta completo	14	7,8	
Ensino médio	34	19,0	
Graduação	5	2,8	
<b>Q8-Quem trabalha para ajudar no sustento da casa</b>			
Mãe	134	35,7	<0,001
Pai	119	31,6	
Você	57	15,2	
Irmãos	35	9,3	
Outros	31	8,2	

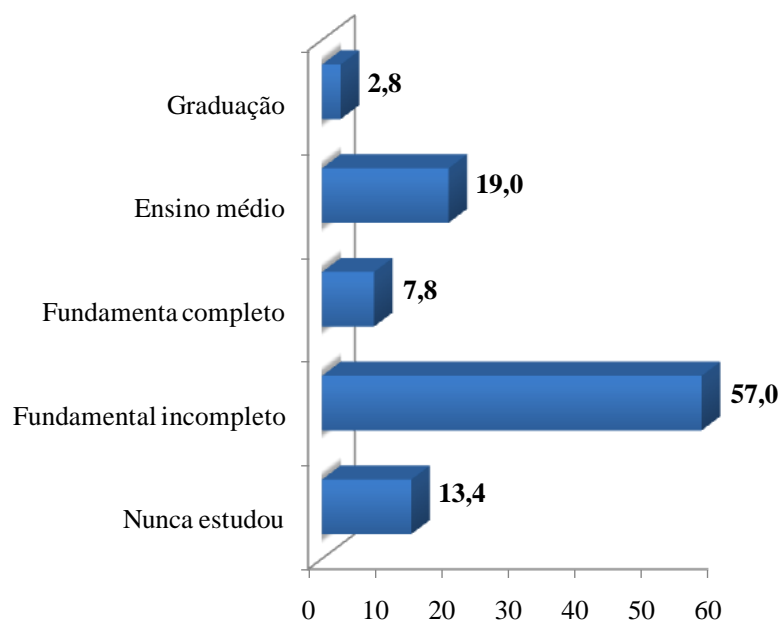
<sup>1</sup>p-valor do teste Qui-quadrado para comparação de proporção (se p-valor < 0,05 a proporção dos níveis do fator avaliado diferem significativamente).



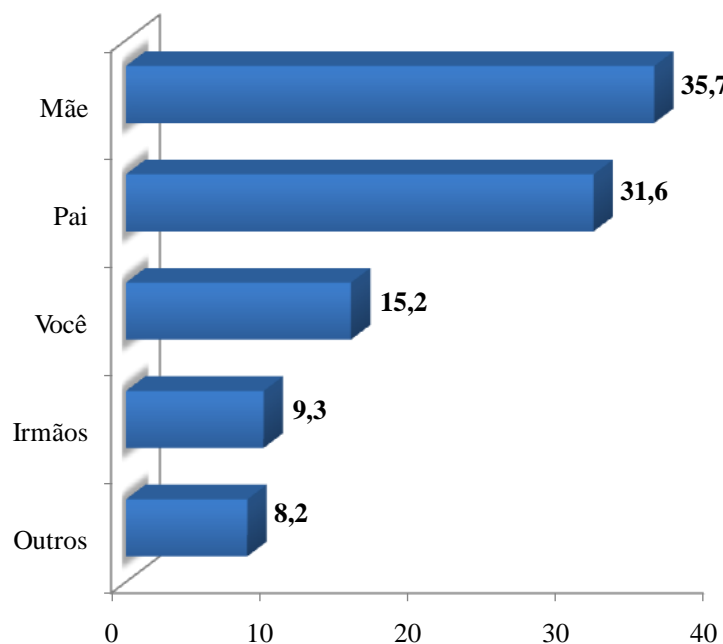
**Figura 5. Distribuição dos alunos segundo a composição familiar.**



**Figura 6. Distribuição dos alunos segundo o grau de escolaridade do pai.**



**Figura 7. Distribuição dos alunos segundo o grau de escolaridade da mãe.**



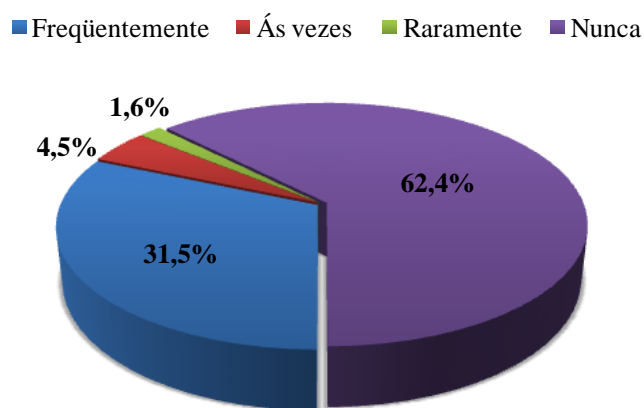
**Figura 8. Distribuição dos alunos segundo o principal mantenedor da casa.**

Na tabela 3 temos a distribuição das características escolar dos alunos avaliados. Através dela verifica-se que a maioria dos alunos não precisa de transporte para se deslocar de sua casa para a escola (62,4%), estuda na atual escola a menos de 5 anos (53,4%), não possui experiências com reprovação do ano letivo (71,5%) e considera que a escola que estuda é boa (37,9%). O teste de comparação de proporção foi significativo em todos os fatores avaliados ( $p$ -valor < 0,001 para todos), indicando que o perfil escolar descrito é o relevantemente o mais freqüente entre os alunos avaliados.

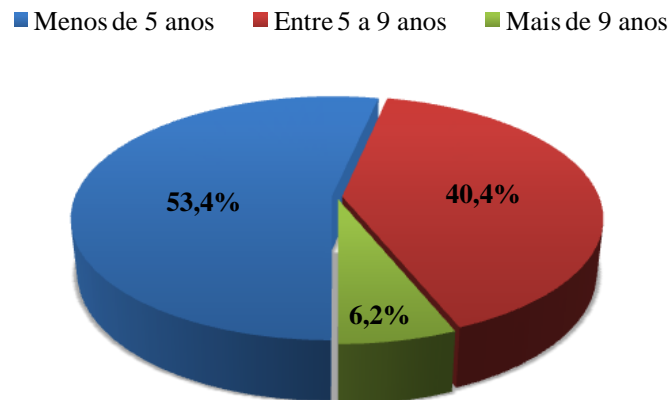
**Tabela 3. Características escolar dos alunos avaliados.**

Fator avaliado	n	%	p-valor <sup>1</sup>
<b>Q9 - Você precisa de transporte para se deslocar de sua casa para a escola.</b>			
Freqüentemente	56	31,5	<0,001
Às vezes	8	4,5	
Raramente	3	1,6	
Nunca	111	62,4	
<b>Q10 - Há quanto tempo você estuda nesta escola</b>			
Menos de 5 anos	95	53,4	<0,001
Entre 5 a 9 anos	72	40,4	
Mais de 9 anos	11	6,2	
<b>Q11 - Já foi reprovado algum ano</b>			
Sim	51	28,5	<0,001
Não	128	71,5	
<b>Q12 - Como você avalia a sua escola</b>			
Ótima	51	28,8	<0,001
Boa	67	37,9	
Regular	55	31,1	
Péssima	4	2,2	

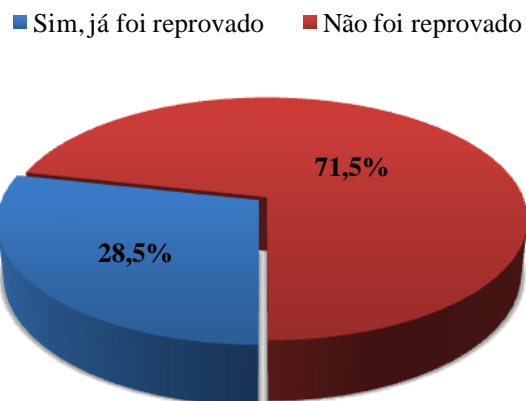
<sup>1</sup>p-valor do teste Qui-quadrado para comparação de proporção (se p-valor < 0,05 a proporção dos níveis do fator avaliado diferem significativamente).



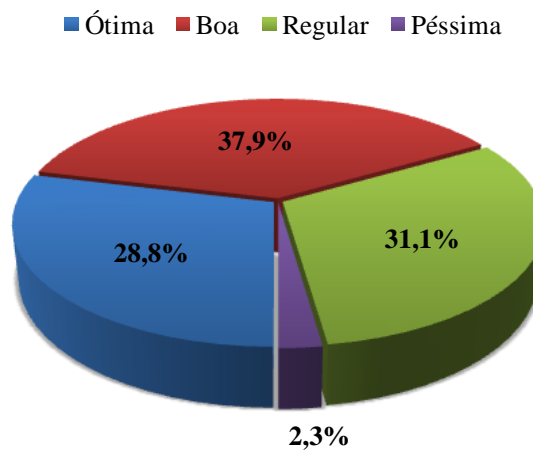
**Figura 9. Distribuição dos alunos segundo a frequência de uso de transporte para ir à escola.**



**Figura 10. Distribuição dos alunos segundo o tempo de estudo na atual escola.**



**Figura 11. Distribuição dos alunos segundo a experiência com reprovações em anos anteriores.**



**Figura 12. Distribuição da percepção dos alunos acerca a qualidade da escola.**

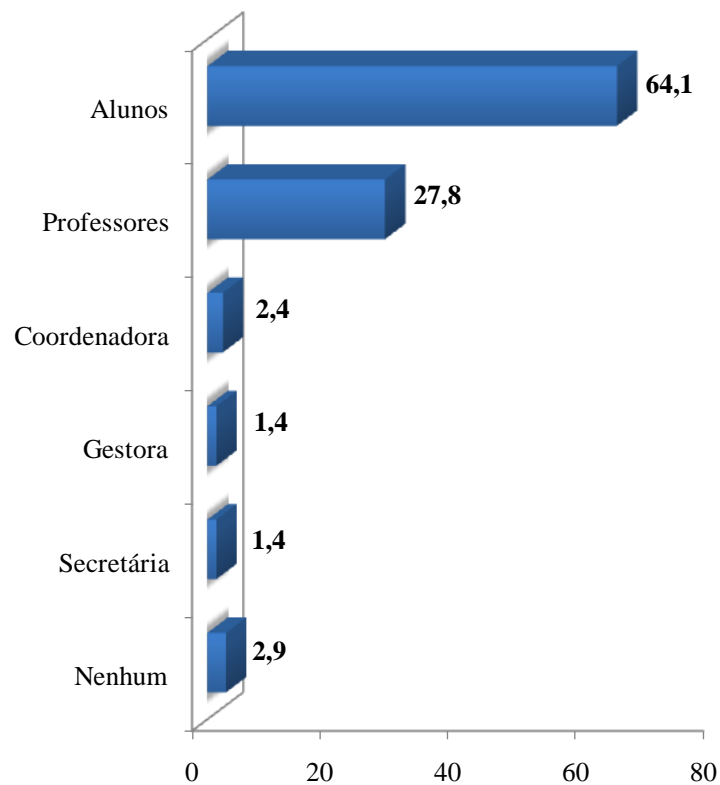
Na tabela 4 temos a distribuição da percepção dos alunos acerca das atividades desenvolvidas na escola. Observa-se que, de todos os membros da escola, os alunos acreditam que a maior identificação deles é com os outros alunos (64,1%). Ainda, temos que 27,8% dos alunos acreditam que a maior identificação é com os professores. Quanto frequência e a participação em alguma atividade sócio-educativa, a maioria dos alunos afirmou que as vezes participam destes tipos de atividades e a mais frequente é o esporte (43,6%), seguido de dança (22,7%) e teatro (20,8%). O teste de comparação de proporção foi significativo em todas as questões avaliadas (p-valor < 0,001 para todas questões), indicando que o perfil descrito é relevantemente mais presente na população de estudo.

**Tabela 4. Percepções dos alunos acerca das atividade desenvolvidas na escola.**

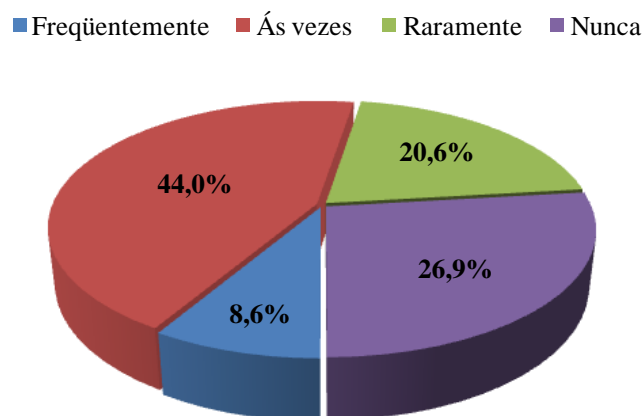
Fator avaliado	n	%	p-valor <sup>1</sup>
<b>Q13 - Com quem você mais se identifica na escola<sup>2</sup></b>			
Alunos	134	64,1	<0,001
Professores	58	27,8	
Coordenadora	5	2,4	
Gestora	3	1,4	
Secretária	3	1,4	
Nenhum	6	2,9	
<b>Q14 - Participa de alguma atividade sócio-educativa da escola*</b>			
Freqüentemente	15	8,5	<0,001
Às vezes	77	44,0	
Raramente	36	20,6	
Nunca	47	26,9	
<b>Atividades que participa*</b>			
Esporte	67	43,6	<0,001
Dança	35	22,7	
Teatro	32	20,8	
Música	15	9,7	
Outros	5	3,2	

<sup>1</sup>p-valor do teste Qui-quadrado para comparação de proporção (se p-valor < 0,05 a proporção dos níveis do fator avaliado diferem significativamente). \*O número de observações é menor do que o tamanho da amostra pois alguns deixara de responder ao item avaliado. <sup>2</sup>Múltiplas escolhas

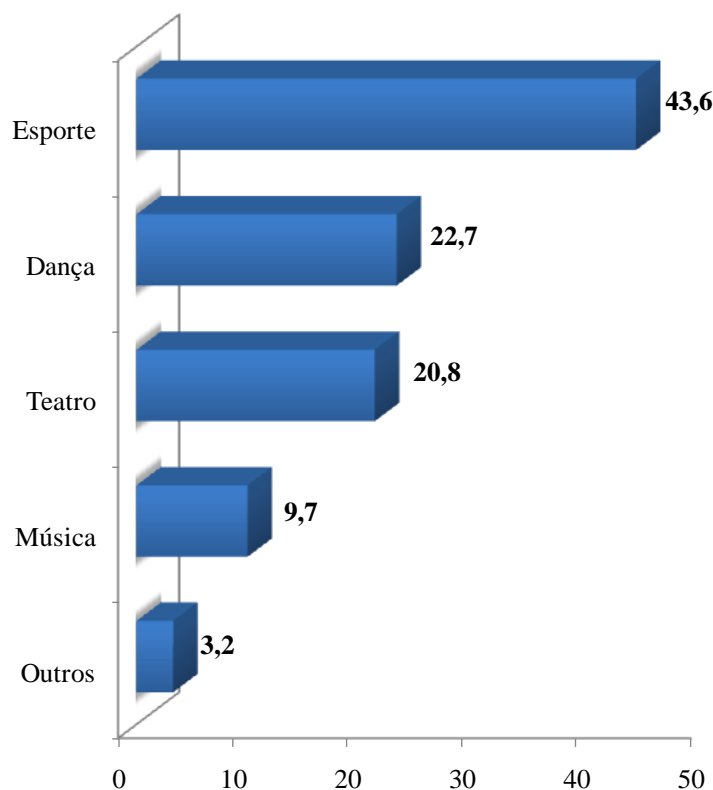




**Figura 13. Distribuição dos alunos segundo a pessoa com quem mais se identifica.**



**Figura 14. Distribuição da frequência de participação dos alunos em atividades sócio-educativas.**



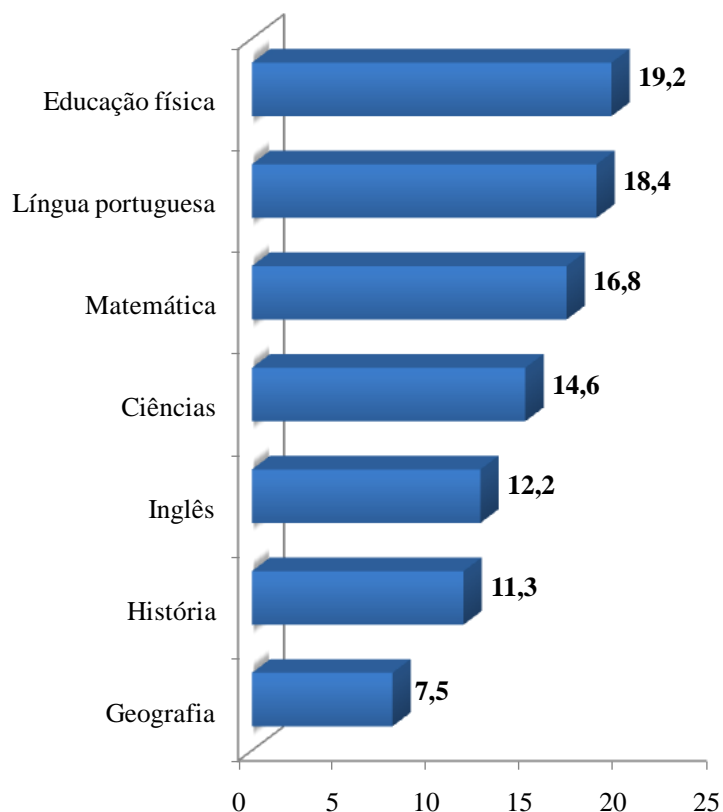
**Figura 15. Distribuição das atividades praticadas pelos alunos.**

Na tabela 5 temos a distribuição das disciplinas que o aluno mais gosta. Através dela verifica-se que as disciplinas que os alunos mais gostam são: educação física (19,2%), língua portuguesa (18,4%) e matemática (16,8%).

**Tabela 5. Distribuição das disciplina que o aluno mais gosta.**

Q18 - Disciplina <sup>1</sup>	n	%
Educação física	112	19,2
Língua portuguesa	107	18,4
Matemática	98	16,8
Ciências	85	14,6
Inglês	71	12,2
História	66	11,3
Geografia	44	7,5

<sup>1</sup>Múltiplas respostas



**Figura 16. Distribuição das disciplinas que o aluno mais gosta.**

a tabela 6 temos a distribuição freqüência dos fatores inerentes ao cotidiano do aluno na escola. Através dela verifica-se que a atividade mais freqüente no cotidiano dos alunos é a participação dos pais na reunião de pais e mestre (68,9%), seguido de ter a possibilidade de se expressar no horário da aula (37,3%) e respeito à igualdade dos direitos entre os membros da escola (35,8%).

**Tabela 6.** Distribuição da frequência dos fatores inerentes ao cotidiano do aluno na escola.

<b>Questão avaliada</b>	<b>Freqüentemente</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
Q15* - Participação dos pais na reuniões de pais e mestre	122(68,9%)	41(23,2%)	4(2,3%)	10(5,6%)
Q16* - Fazer sugestões para melhorar o ensino aprendido na escola	23(12,9%)	44(24,9%)	29(16,4%)	81(45,8%)
Q17* - Ser questionado acerca da qualidade das atividades desenvolvidas na escola	9(5,2%)	66(37,9%)	43(24,7%)	56(32,2%)
Q19* - Ter possibilidade de se expressar no horário da aula	66(37,3%)	69(39,0%)	30(16,9%)	12(6,8%)
Q20 - Participar de algum conselho dentro ou fora da escola	3(1,6%)	25(14,0%)	13(7,3%)	138(77,1%)
Q21 - Saber identificar quais são seus direitos e deveres como aluno	55(30,7%)	89(49,7%)	22(12,3%)	13(7,3%)
Q22* - Ter conhecimento de algum documento que rege a sua escola	30(16,9%)	38(21,3%)	20(11,2%)	90(50,6%)
Q23 - Passar por algum tipo de discriminação na escola	10(5,6%)	59(33,0%)	8(4,4%)	102(57,0%)
Q24 - Respeito à igualdade dos direitos entre os membros da escola	64(35,8%)	48(26,8%)	32(17,8%)	35(19,6%)

\*O número de observações é menor do que o tamanho da amostra pois alguns deixara de responder ao item avaliado.

#### 4.1.2. Resultados - Avaliação dos pais

Na tabela 7 temos a distribuição do perfil pessoal dos pais avaliados. Através dela verifica-se que a maioria dos participantes são do sexo feminino (73,7%), possuem idade de 31 a 40 anos (59,3%), estudaram até o fundamental completo/incompleto (67,1%), possui um filho (49,2%), possui mais de 5 membros na família (32,0%), o responsável principal em ajudar no sustento da família é o pai das crianças (51,2%) e reside em casa própria (82,1%). Ainda, observa-se que o teste de comparação de proporção foi significativo em todos os fatores avaliados ( $p$ -valor < 0,001 para todos), indicando que o perfil descrito é relevantemente mais presente na população em estudo.

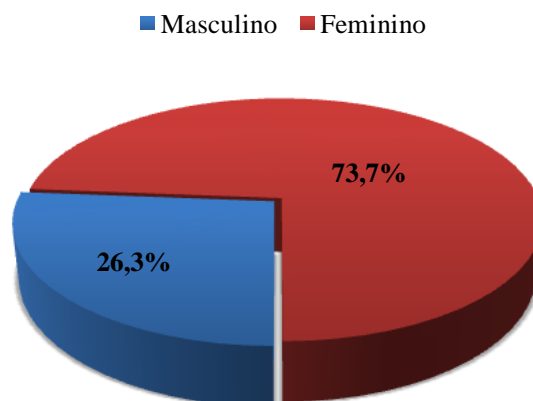
**Tabela 7. Distribuição do perfil pessoal dos pais avaliados.**

Fator avaliado	N	%	p-valor <sup>1</sup>
<b>Q1-Sexo do responsável</b>			
Masculino	47	26,3	<0,001
Feminino	132	73,7	
<b>Q2 - Faixa etária</b>			
21 a 30 anos	16	8,9	<0,001
31 a 40 anos	106	59,3	
41 a 50 anos	45	25,1	
Mais de 51 anos	12	6,7	
<b>Q3 - Grau de escolaridade*</b>			
Nunca estudou	2	1,1	<0,001
Fundamental comp/incomp	116	67,1	
Médio comp/incomp	39	22,5	
Superior	15	8,7	
Pós-graduação	1	0,6	
<b>Q4 - Número de filhos</b>			
1 filho	88	49,2	<0,001
2 filhos	72	40,2	
3 filhos	15	8,4	
4 filhos	2	1,1	
4 ou mais	2	1,1	
<b>Q5 - Quantos membros tem na família*</b>			
2 pessoas	5	2,9	<0,001
3 pessoas	19	10,9	
4 pessoas	51	29,1	
5 pessoas	44	25,1	
Mais de 5 pessoas	56	32,0	
<b>Q6 - Quem ajuda no sustento da casa<sup>2</sup></b>			
Pai	148	51,2	<0,001
Mãe	122	42,2	
Filhos	8	2,8	
Outro	11	3,8	
<b>Q7 - Reside em casa*</b>			

Própria	146	82,1	
Alugada	25	14,0	<0,001
Cedida	7	3,9	

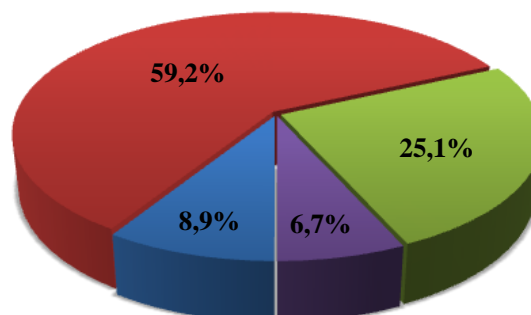
<sup>1</sup>p-valor do teste Qui-quadrado para comparação de proporção (se p-valor < 0,05 a proporção dos níveis do fator avaliado diferem significativamente).

\*O número de observações é menor do que o tamanho da amostra pois alguns deixara de responder ao item avaliado. <sup>2</sup>Multiplas escolhas.

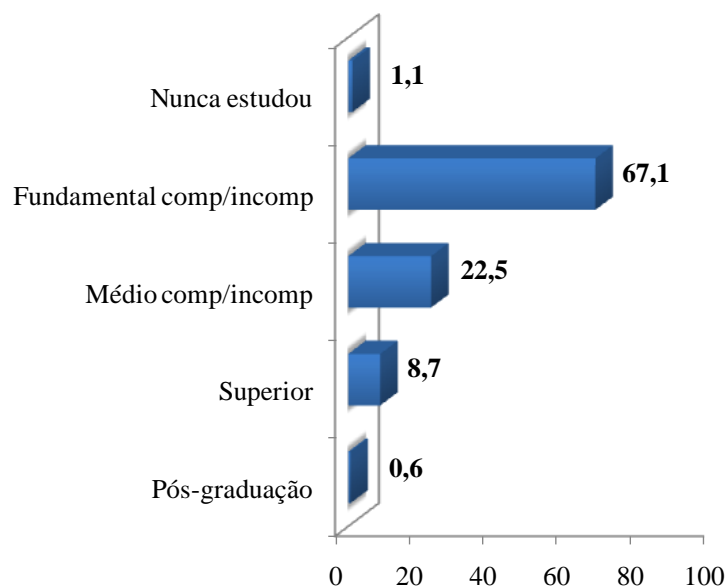


**Figura 17. Distribuição dos pais segundo o sexo.**

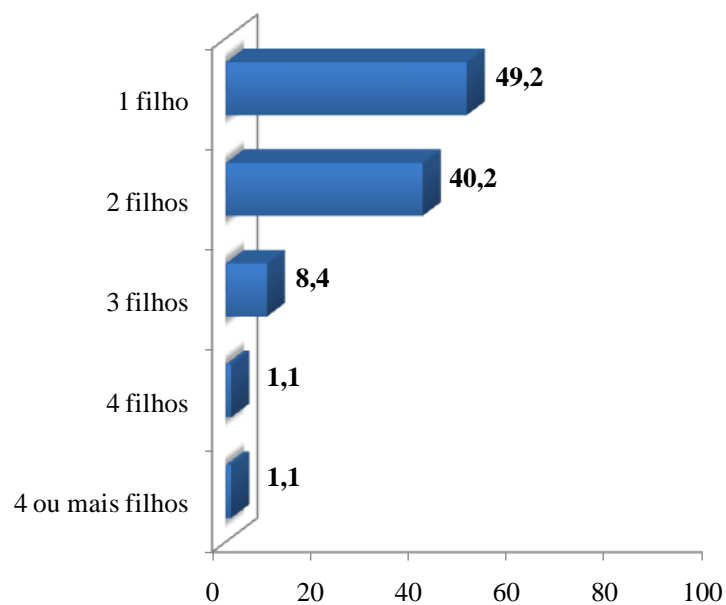
■ 21 a 30 anos ■ 31 a 40 anos ■ 41 a 50 anos ■ Mais de 51 anos



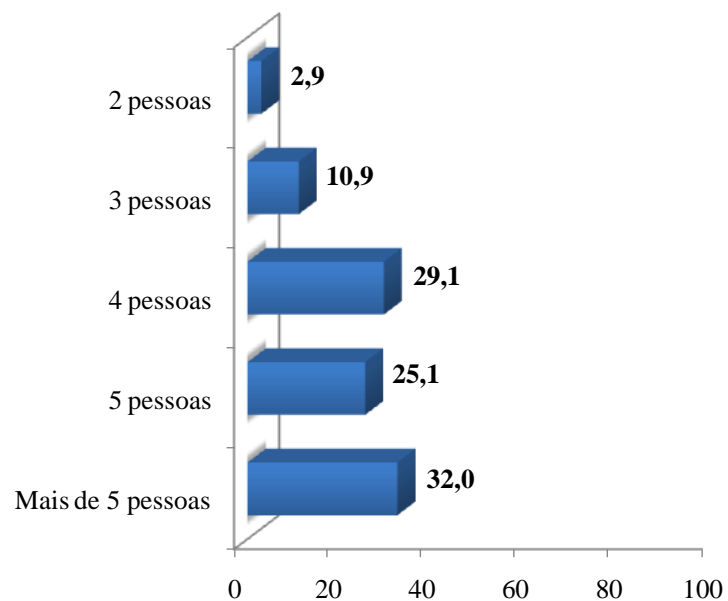
**Figura 18. Distribuição dos pais segundo a faixa etária.**



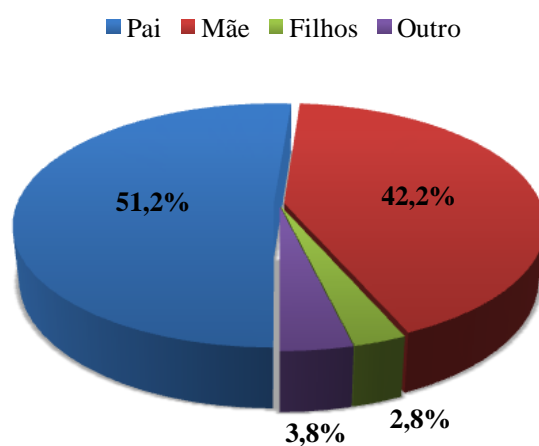
**Figura 19. Distribuição dos pais segundo o grau de escolaridade.**



**Figura 20. Distribuição dos pais segundo o número de filhos.**

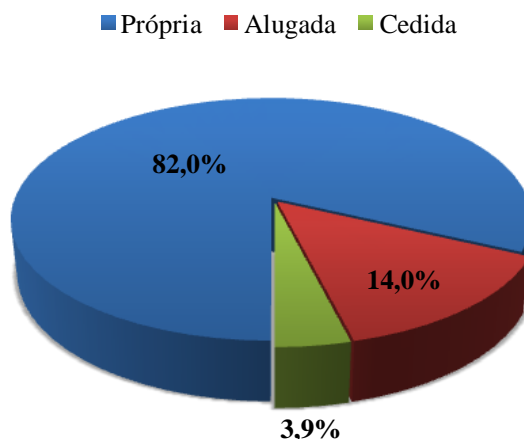


**Figura 21. Distribuição do número de membros da família.**



**Figura 22. Distribuição do responsável na ajuda do sustento da casa.**





**Figura 23. Distribuição dos pais segundo o tipo de propriedade.**

Na tabela 8 temos a distribuição da percepção dos pais acerca da qualidade da escola e da relação dela com os alunos. Através dela verifica-se que os elementos da escola que os pais mais considera como ótimo/bom são: educação da escola (72,1%), os docentes no processo educativo (69,2%) e a administração da gestora (66,3%). Ainda, observa-se que 64,2% dos pais consideram que a relação da equipe gestora com os alunos é ótima/boa enquanto que 57,3% dos pais acredita que essa harmonia também exista entre os membros da equipe gestora.

Na tabela 9 temos a distribuição da frequência da participação dos pais e da sociedade na escola e na educação do seu filho. Através dela verifica-se que as atividades mais freqüentes entre os pais são: participar das reuniões de pais e mestres da escola (73,2%), incentivar e ajudar o filho a responder as tarefas (53,2%), ter autonomia de dar opiniões nas reuniões (34,1%), visitar a escola (32,6%) e o filho ter tarefas para casa (31,1%). Ainda, as atividades menos freqüentes são: participa de algum conselho (9,6%) e ter as opiniões dadas nas reuniões escolares acatadas (12,0%).

**Tabela 8. Distribuição da percepção dos pais acerca da qualidade da escola e da relação dela com os alunos.**

Questão avaliada	Avaliação da qualidade			
	Ótima	Boa	Regular	Péssima
Q8 - Educação da escola	28(15,6%)	101(56,5%)	50(27,9%)	0(0,0%)
Q16* - Administração da gestora	26(14,6%)	92(51,7%)	58(32,6%)	2(1,1%)
Q17* - Os docentes no processo educativo	39(22,3%)	82(46,9%)	53(30,3%)	1(0,5%)
Q20* - Relação da equipe gestora entre eles	19(10,7%)	83(46,6%)	76(42,7%)	0(0,0%)
Q21* - Relação da equipe gestora com os alunos	16(9,1%)	97(55,1%)	61(34,7%)	2(1,1%)

\*O número de observações é menor do que o tamanho da amostra pois alguns deixara de responder ao item avaliado.

**Tabela 9. Distribuição da frequencia da participação dos pais e da sociedade na escola e na educação do seu filho.**

Questão avaliada	Ocorrência dos eventos avaliados			
	Freqüentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
Q9* - Se envolve em alguma atividade sócio-educativa na escola	25(14,1%)	51(28,8%)	28(15,8%)	73(41,3%)
Q10 - Participa das reuniões de pais e mestres da escola	131(73,2%)	33(18,4%)	9(5,0%)	6(3,4%)
Q11* - Tem autonomia de dar opiniões nas reuniões	60(34,1%)	68(38,6%)	22(12,5%)	26(14,8%)
Q12* - As opiniões são acatadas	17(12,0%)	81(57,1%)	33(23,2%)	11(7,7%)
Q13* - A sociedade participa de alguma atividade na escola	24(13,7%)	86(49,2%)	38(21,7%)	27(15,4%)
Q14* - Visita a escola	58(32,6%)	90(50,6%)	29(16,3%)	1(0,5%)
Q15* - Discriminação na escola	26(14,8%)	37(21,0%)	48(27,3%)	65(36,9%)
Q18* - Participa de algum conselho	17(9,6%)	11(6,2%)	18(10,2%)	131(74,0%)
Q23* - Tarefas de casa para os filhos	55(31,1%)	88(49,7%)	27(15,3%)	7(3,9%)
Q24* - Incentiva e ajuda o filho a responder as tarefas	91(53,2%)	71(41,5%)	6(3,5%)	3(1,8%)

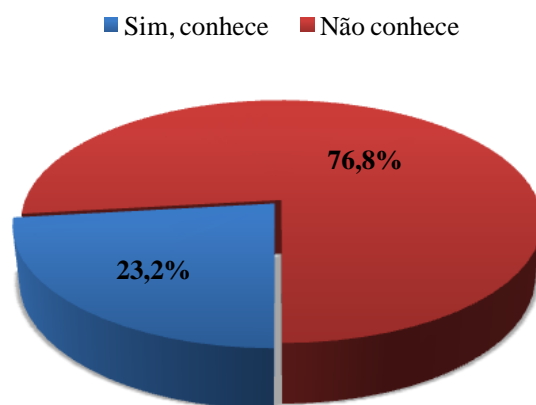
\*O número de observações é menor do que o tamanho da amostra pois alguns deixaram de responder ao item avaliado.

Na tabela 10 temos a distribuição do conhecimento dos pais acerca dos documentos que regem a escola e as avaliações internas e externas. Através dela verifica-se que a maioria dos pais não sabem os documentos que rege a escola (76,8%) e, dos que sabem, a maior citação foram: o diário (55,3%), PPP (15,8%) e regimento escolar (15,8%). Quanto ao conhecimento sobre as avaliações internas e externas da escola, 77,5% dos pais afirmaram que conhecem as atividades realizadas e as mais citadas foram: OBMEP (27,2%), avaliação bimestral (22,7%) e prova Brasil (19,5%). As avaliações menos citadas foram: ANA (1,8%), SABEB (3,4%) e SABEP (9,0%).

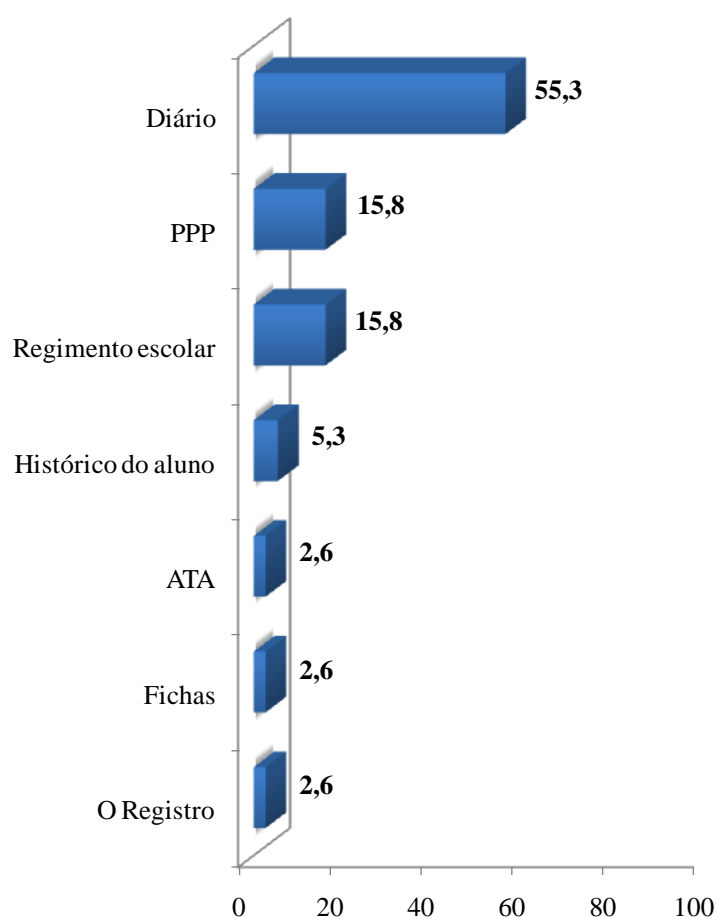
**Tabela 10. Distribuição do conhecimento dos pais acerca dos documentos que regem a escola e as avaliações internas e externas.**

Fator avaliado	n	%	p-valor <sup>1</sup>
<b>Q19 - Conhece algum tipo de documento que rege a escola*</b>			
Sim	41	23,2	<0,001
Não	136	76,8	
<b>Qual documento<sup>2</sup></b>			
Diário	21	55,3	<0,001
PPP	6	15,8	
Regimento escolar	6	15,8	
Histórico do aluno	2	5,3	
ATA	1	2,6	
Fichas	1	2,6	
O Registro	1	2,6	
<b>Q22 - Conhece as avaliações internas e externas da escola*</b>			
Sim	138	77,5	<0,001
Não	40	22,5	
<b>Quais avaliações são conhecidas<sup>2</sup></b>			
OBMEP	103	27,2	<0,001
Avaliação bimestral	86	22,7	
PROVA BRASIL	74	19,5	
OBLP	62	16,4	
SABEP	34	9,0	
SABEB	13	3,4	
ANA	7	1,8	

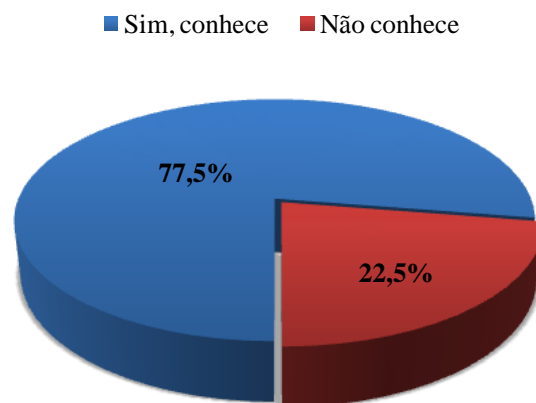
<sup>1</sup>p-valor do teste Qui-quadrado para comparação de proporção (se p-valor < 0,05 a proporção dos níveis do fator avaliado diferem significativamente). \*O número de observações é menor do que o tamanho da amostra pois alguns deixaram de responder ao item avaliado. <sup>2</sup>Múltiplas escolhas.



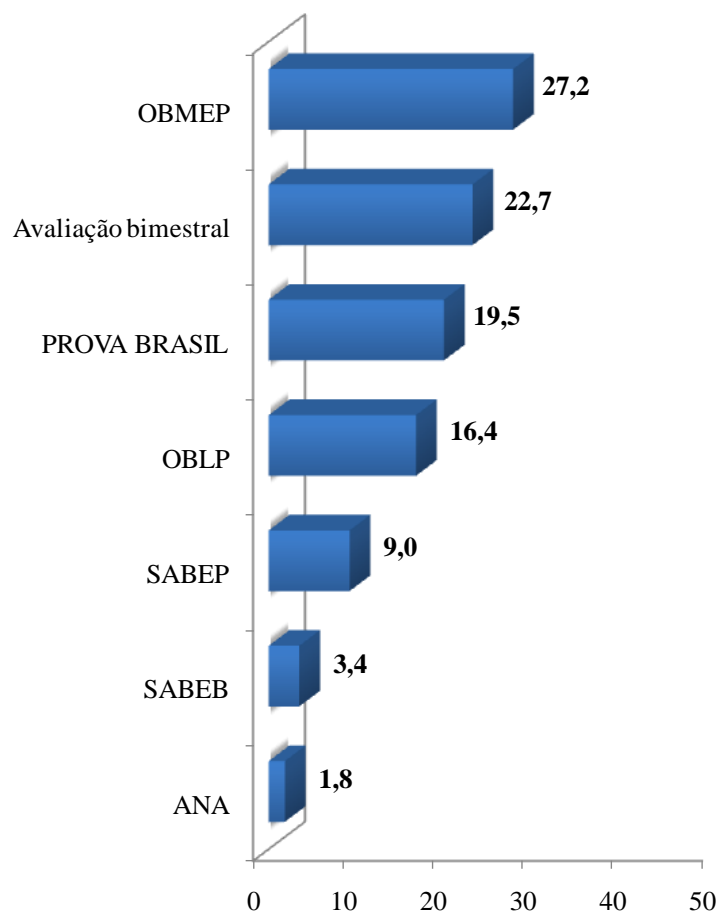
**Figura 24. Distribuição dos pais segundo o do conhecimento dos documentos que regem a escola.**



**Figura 25. Distribuição dos documentos que regem a escola segundo o conhecimento dos pais.**



**Figura 26. Distribuição dos pais segundo o do conhecimento das avaliações internas e externas da escola.**



**Figura 27. Distribuição das provas realizadas pela escola segundo o conhecimento dos pais.**

Nos dados acerca dos alunos e seus pais, foi possível mapear o perfil dos alunos e sua família, e neste mapeamento percebemos a cultura dos alunos que freqüentam a escola, os quais representam a realidade sócio econômica da cidade e consequentemente da escola. A questão da tecelagem, da imigração e consequentemente a presença multicultural na escola. Candau & Moreira (2003) acerca das escolas com sujeitos multiulturais, afirmam:

“Talvez seja possível afirmar que estamos imersos a uma cultura de discriminação, na qual a demarcação entre o “nós” e os “outros” é uma prática social permanente que se manifesta pelo não reconhecimento dos que consideramos não somente diferentes, mas, em muitos casos “inferiores” por diferentes características identitárias e comportamentos”(163).

Lembramos aqui a importância da categoria teórica cultura da escola que permite que através de seu mapeamento e análise seja possível entender as particularidades da conjuntura social onde a escola está inserida. (Forquin,1993)

O espaço escolar representa uma organização complexa e rica em diversidades. A comunidade escolar, alunos, pais, professores, trazem consigo uma multiculturalidade que se manifesta muitas vezes em conflitos. Nesta ótica entender a cultura organizacional da escola é relevante para o processo de ajustamento entre os diversos atores:

“A cultura organizacional da escola refere-se a tudo que diz respeito às práticas interativas manifestadas de modo a constituir-se em regularidades, e que, portanto, ao mesmo tempo expressam e condicionam seu modo de ser e fazer, a peculiaridade e singularidade do estabelecimento de ensino [...] a cultura se expressa por um conjunto de regras e códigos e expectativas de comportamento não escritas que condicionam as atitudes dos atores escolares.” (Lück, 2010, p. 73)

É importante considerar o desempenho dos atores, as condições do ambiente e do contexto escolar que contribuem para criação da cultura organizacional, afinal cultura esta ligada a missão da escola. Às organizações escolares estão inseridas num contexto cultural amplo, e produzem uma cultura interna que lhes é própria e que traduz os valores e as crenças que os atores organizacionais compartilham.

Interessante observar como quando a família se integra com a escola a possibilidade dos conflitos serem resolvidos tem uma grande probabilidade. Sierra (2011) corrobora ainda em nos dizer que na atualidade a família não se define como um espaço por onde se estabelecem relações hierárquica, marcadas pela autoridade dos mais velhos e pela dependência dos mais novos, o que deixa em aberto o processo de sua constituição pela negação dos valores tradicionais que definiam os

papéis na família. Kaloustian (1988) chama atenção para o papel da família na construção dos valores:

“A família é o lugar indispensável para a garantia da sobrevivência e da proteção integral dos filhos e demais membros, independentemente do arranjo familiar ou da forma como vêm se estruturando. É a família que propicia os aportes afetivos e, sobretudo materiais necessários ao desenvolvimento e bem-estar dos seus componentes. Ela desempenha um papel decisivo na educação formal e informal, é em seu espaço que são absorvidos os valores éticos e humanitários, e onde se aprofundam os laços de solidariedade. É também em seu interior que se constroem as marcas entre as gerações e são observados valores culturais.” (p.22)

A trajetória da escola no Brasil é marcada pela forma autoritária de espaço que educa de forma unilateral. Na segunda metade do século XX, a escola passa por mudanças de paradigma, a gestão torna-se democrática e inicia uma demanda para com os pais no sentido de inseri-los no espaço escolar. Trazer a família e a comunidade para o espaço escolar, tê-las como parceiras na construção do conhecimento e da cidadania tem sido um dos objetivos que permeiam a escola atual.

Todavia, mesmo assim ainda os pais não se inteiram de algumas transformações da escola, como as avaliações externas. O questionário mostrou claramente tanto o silenciamento da escola acerca destas situações, como a falta de conhecimento dos pais.

Percebe-se nas respostas dos pais que o entendimento sobre a avaliação em larga escala da escola de seus filhos não é compreendido.

Nas últimas décadas as avaliações de sistemas educacionais realizadas pelo Ministério da Educação e Cultura - MEC têm-se expandido e contribuído com mudanças na Política Educacional do Brasil. O Sistema Nacional da Avaliação Básica (SAEB) que se iniciou no final da década de 1980 é o principal sistema de avaliação da Educação Básica brasileira. Os resultados do SAEB possibilitaram a implantação de políticas tais como formação de professores e Programa Dinheiro Direto na Escola, no intuito de elevar a qualidade de ensino.

A partir do incentivo do MEC aos Estados e Municípios, no sentido de criarem seus próprios sistemas de avaliação, surgiu em 2000 o Sistema de Avaliação do Estado de Pernambuco- SAEPE, cuja finalidade é melhorar a qualidade da Educação Básica de Pernambuco.

Percebe-se que os pais ainda não se inserem no entendimento do que representa estas avaliações em larga escala para a escola, tanto na aquisição de bens pelo Estado, como na subida no rank estadual de escalonamento acerca das escolas.

Da mesma forma que os documentos que regem a escola, como o PPP não é do conhecimento da maioria dos pais.

## **4.2. ANÁLISE QUALITATIVA**

Trabalhamos aqui com as Formações Discursivas (FD), resultante da produção discursiva das entrevistas feitas à comunidade escolar. As entrevistas foram realizadas em dias previamente agendados, para isso, utilizamos o gravador como recurso e assim, estabelecendo uma relação cordial como recomenda Szymanski (2010). As entrevistas foram transcritas para procedermos à análise desta produção discursiva.

Desta maneira, as formações discursivas (FDs) que compõem a dissertação representam o produto dos discursos dos 6 (seis) professores e 3 (três) pessoas da equipe gestora (gestora, secretária e coordenadora) e um representante do conselho escolar. A denominação dos sujeitos estão assim organizados: para os professores cada um está representado por P mais o número arábico correspondente (P1, P2, P3, P4, P5, P6); a equipe gestora pela primeira letra das palavras Gestora, Secretária e Coordenadora (G, S, C); o professor representante no Conselho Escolar por PCE.

Assim, a produção de discurso das entrevistas destes 7 (sete) sujeitos, foi agrupada em 4 (quatro) Formações Discursivas (FDs), que representam categorias analíticas que trazem à tona os sentidos do discurso dos entrevistados:

- (FD) Concepção e práxis da gestão democrática no âmbito da cultura da escola
- (FD) gestão, política e autonomia da escola: possibilidades e entraves
- (FD) Projeto Político Pedagógico (PPP)
- (FD) Conselho Escolar

### **(FD): Concepção e práxis da gestão democrática no âmbito da Cultura da Escola**

Nesta formação procuramos entender e analisar como a equipe gestora vê a gestão democrática, quais as possibilidades que a mesma oferece para um bom trabalho. Percebemos no discurso da equipe, como a gestão democrática (Sarti, 2008) é vista em seu paradigma de inclusão dos que fazem a escola. Trabalhamos isto à luz da cultura da escola refletindo a cultura da sociedade local.



## **EXCERTOS DO DISCURSO DA EQUIPE GESTORA**

G- Sim, mesmo com muita dificuldade nós tomamos todas as decisões em conjunto e através de votos e sugestões. A prática do gestor tem que ser mediadora, ou seja, saber falar e saber ouvir para gerar entendimento, mediando conflitos pelo diálogo, negociar interesses respeitando a diversidade, concordando e discordando, traduzindo intenções mediante palavras. Todas as decisões são tomadas coletivamente em reunião com as partes interessadas.

*S-O papel do gestor em qualquer modelo de gestão pressupõe a concentração de esforço para a formação e manutenção de equipes motivadoras, alinhadas com os objetivos organizados e prontos para assumirem os desafios que apresentarem [..] pois as tomadas e decisões, execução e avaliação não são centralizadas, mas debatidas, aflorando as posições e interesses dos diversos segmentos que compõem a escola. [...] Muitos dos problemas existentes hoje na escola provêm das dificuldades de se desenvolver uma gestão democrática efetiva, e também pelo fato de não existir uma verdadeira relação entre gestores, professores e demais participantes da comunidade escolar. Por isso, pretende-se demonstrar como é possível um bom gestor aliando a todos os envolvimento do ambiente escolar, alcançar as finalidades e objetivos estabelecidos, para assim, desenvolver uma gestão democrática e participativa.*

*É fundamental, para estabelecer as ligações necessárias com os professores, inserir a escola na comunidade, conhecer a rede, o município, a região e as existências próprias do sistema. O gestor deve ter espírito de equipe para articular as diferentes partes da escola e distribuir funções.*

C- A gestão democrática só favorece as ações voltadas ao desenvolvimento da própria instituição de ensino, realizar uma gestão democrática significa acreditar que todos nós juntos temos mais chances de encontrar caminhos para atender as expectativas da sociedade a respeito da atuação escolar.

## **EXCERTOS DO DISCURSO DOS PROFESSORES**

*P1- Tem o aspecto político que no nosso município a gente sabe que a contratação de funcionário do município depende muito do aspecto político, isso atrapalha bastante, porque deixa de alguns profissionais realmente capacitados para colocar pessoas que estão começando ou apenas não se interessam em nenhuma formação pra poder está ali exercendo a sua função.*

[falando sobre a principal característica de um gestor] *Ele tem que ter pulso firme e ser humilde.*

*P2- Eu acredito que para o gestor melhorar seria interessante que ele se dedicasse mais a parte pedagógica, porque o que a gente vê nas escolas é uma delimitação de espaço, onde o gestor muitas vezes ele ocupar maior o seu tempo realizando trabalhos administrativos voltados para o financeiro e a parte pedagógica que realmente envolve o processo de ensino aprendizagem do aluno fica esquecido, desta forma o trabalho fica comprometido.*

*P3-Aqui tem uma situação bastante complicada, porque é uma escola que atende a público bem diferenciado, ela é distribuída em três horários também diferentes, então fica difícil de avaliar o que é feito nos outros horários, porque eu só trabalho no turno da noite, mas pelo o que eu posso presenciar um dos trabalhos mais fortes que é feito aqui é em relação a observação do rendimento dos estudantes, eu vejo que poderia ter um trabalho mais forte em relação a frequência, principalmente no turno da noite, porque temos uma quantidade de alunos evadidos, por ser normal aqui na região nas turmas de EJA, a gente tem uma quantidade de evasão muito alta, mas observo também que existe uma preocupação muito grande em tentar trazer para dentro da escola as informações que são debatidas pelo sistema municipal pela secretária, há dentro do trabalho essa coisa fundamental, mesmo que seja muito rápido mas, a gente tem acesso a informação e vemos uma dedicação em ver as turmas montas e as aulas acontecendo, então a gente vê uma preocupação muito grande com o cumprimento dos dias letivos, acho que seja principal preocupação que a gestão tem.*

*P-2 Quanto ao aspecto econômico, Caraibeiras é situada em um pólo artesanal industrial, no qual fabrica muitas variedades de artesanato com o fio de algodão e Caraibeiras é considerada a Capital da rede porque tem como referência a produção de redes de boa qualidade e por conta deste pólo artesanal muitos estudantes trabalham no seu dia a dia com esse artesanato e com isso prejudica o seu aprendizado, porque eles vão para a escola com o cansaço devido a essas tarefas que eles praticam. Enquanto a esse pólo artesanal na nossa comunidade nós temos uma diversidade cultural muito grande, chegam na nossa comunidade pessoas advindas de outras áreas, de outras cidades. Por exemplo: Temos o pessoal de Alagoas, temos alunos da Bahia, e do interior de Pernambuco também vem muita gente, então essa diversidade está dentro da escola para gente trabalhar no nosso dia a dia.*

*P-3 Um aspecto cultural, é uma comunidade sertaneja, é de pessoas que têm valores religiosos, valores morais e éticos ainda muito presos aos costumes do sertão e*

*socialmente são pessoas que convivem em uma comunidade, no caso daqui mesmo, por causa da própria tecelagem várias pessoas de lugares diferentes que na busca de trabalho vieram para cidade e a escola esta atendendo esse público diferenciado justamente por causa dessas condições.*

A análise de fragmentos dos discursos da equipe gestora e dos professores aponta para a relevância do entendimento acerca do que representa este novo paradigma da gestão escolar e quais os cânones que constitui este paradigma, assim como a inserção desta escola em uma cultura distinta e multicultural, a qual reflete na Cultura da Escola. Gutierrez & Catani (2008, p. 69) afirmam que ao conceituarmos este modelo de gestão

“ quando falamos em gestão participativa no âmbito da escola pública estamos nos referindo a uma relação entre desiguais onde vamos encontrar uma escola sabidamente desaparelhada do ponto de vista financeiro para enfrentar os crescentes desafios e, também, uma comunidade não muito preparada para a prática da gestão participativa da escola, assim como do próprio exercício da cidadania em sua expressão mais prosaica”.

Daí que as condições logísticas para o exercício da gestão democrática, são expressas pelos autores em apoio financeiro, apoio de formação continua, enfim, vários tipos de apoios que corroboram para a *praxis* deste tipo de gestão. A construção e o exercício da cidadania se dá no espaço das escolas a partir desta prática de gestão.

Nesta ótica lembramos aqui a relação que Sander (1995, apud Dourado, 2008, p.81) estabelece entre gestão democrática e cidadania:

“a estratégia para atingir elevados níveis de relevância capaz de resgatar o verdadeiro valor dos demais critérios de desempenho administrativo na gestão da educação, é a participação cidadã no contexto da democracia como forma de governo”.

A escola é o espaço da constituição da cidadania e entender a cultura da escola e do seu entorno faz parte desta construção. A cidade de Caraiibeiras é uma cidade voltada para as atividades de tecelagem. Na fala dos entrevistados vêm à tona os sentidos de culturas distintas que permeiam a cidade e a escola. A gestão, assim como os documentos/instrumentos que conduzem as ações da escola não podem silenciar este contexto multicultural, uma vez que a imigração para a cidade é um fenômeno tão forte que merece ser estudado. Lembramos aqui Moreira & Candau (2003) quando dizem que *a escola, nesse contexto, mas que transmissora da cultura, da “verdadeira cultura” passa a ser concebida como espaço de cruzamento, conflito e*

*diálogo entre diferentes culturas*(p.160). Nesta conjuntura, o clima e a cultura da escola refletem esta situação, uma vez que o

“O clima institucional e a cultura organizacional da escola expressam a personalidade institucional e determinam a real identidade do estabelecimento de ensino, aquilo que fato apresenta, uma vez que se constitui um elemento condutor de suas expressões de seus passos, de suas decisões, na maneira como enfrenta seus desafios, como interpreta seus problemas e os encara, além de como promover seu currículo e torna efetiva sua proposta político pedagógico.” (Luck,2011,p.30)

A concepção de gestão democrática passa necessariamente pelo viés do entendimento da cultura da sociedade (Forquim,2003) e sua ingerência na cultura da escola, a qual reflete todas as ações da escola. Ao invés de uma visão de nós e os outros (Todorov,1992), mas dando lugar à reflexão de uma visão de diferença, respeito e cidadania (Bhabha,2013).

### **(FD) Gestão, política e autonomia da escola: possibilidades e entraves**

Procuramos analisar a concepção da equipe gestora sobre a autonomia na gestão democrática, suas possibilidades e entraves.

### **EXCERTOS DO DISCURSO DA EQUIPE GESTORA**

*G- Sim, na área de escolha de sua equipe de forma democrática [todavia a escolha se dá] através de indicação política.*

*As dificuldades são os esclarecimentos para o entendimento do significado de uma democracia.*

*As facilidades que eu tenho é que, posso contar com um grupo de funcionários que ainda abraçam a causa, vestindo a camisa de educadores fazendo com que possamos ter bons resultados no ensino-aprendizagem.*

*S-A equipe envide esforços para uma reflexão em torno destas questões a fim de, inclusive, identificar críticas e sugestões em relação à forma de elaboração e implementação dos programas e projetos. Dessa forma, possível também identificar e analisar junto à comunidade escolar as perspectivas, pontos positivos e impasses pontos conflitantes ou negativos da operacionalização*

*C-A dificuldade que a gente ainda tem na gestão da escola é lidar com essas pessoas que ainda tem cabeça voltada para partidos políticos e isso vem atrapalhando o andamento das atividades devida da escola.*

## EXCERTOS DO DISCURSO DOS PROFESSORES

*P1-Tem o aspecto político que no nosso município a gente sabe que a contratação de funcionário do município depende muito do aspecto político, isso atrapalha bastante, porque deixa de alguns profissionais realmente capacitados para colocar pessoas que estão começando ou apenas não se interessam em nenhuma formação pra poder está ali exercendo a sua função.*

*P3-Eu sou filiado e participo moderadamente, acompanho as reuniões e as discussões da parte trabalhista e procuro me informar sobre os movimentos que esta acontecendo. As reuniões que são possíveis eu frequento e tento me manter sempre informado. Diria que seria uma participação moderada.*

*[acerca da autonomia e gestão] Em partes, porque todo órgão público no Brasil, apesar de ter essa filosofia de gestão democrática, de identidade democrática, a gente sabe que todas escolas fazem parte de um sistema educacional que está atrelado a uma legislação, a uma regra e até o próprio sistema municipal e estadual que o próprio município também esta submetido a ele não permite que essa democracia de fato seja consolidada a ele.*

*P4-Eu participo ativamente das atividades do sindicato, eu era da diretoria hoje não sou mais, mas eu gosto de sempre está por dentro.*

A questão da autonomia da escola vista na concepção da equipe gestora e dos professores é crucial e fundamental para a práxis da gestão democrática. Quando nos voltamos à autonomia do professor na escola, nossa referência são os trabalhos de Contreras (2012). Todavia a autonomia da escola como um todo e particularmente da gestão Barroso (2008) tem sido o teórico por excelência.

Para Barroso a demarcação desta autonomia passa antes de tudo pelo entendimento da descentralização e da desburocratização. A gestão democrática não se insere unicamente nesta dicotomia, mas é um processo mais complexo, que para melhor ser analisado o autor sugere o conceito de territorialização, o qual traria em seu bojo: a definição e execução das políticas numa lógica autônoma pela escola, em detrimento de uma lógica de submissão; procurar respeitar a heterogeneidade da escola em oposição à homogenização; e por fim

“passar de uma relação de autoridade baseada no controle “vertical”, monopolista e hierárquica do Estado, para uma relação negociada e contratual, baseada na desmultiplicação e “horizontalização” dos controles (centrais e locais).” (Barroso,2008, p 15)

Neste sentido a construção da autonomia da escola está para além de uma dimensão jurídico-administrativa e passa segundo o autor por uma realidade que exprime a unidade social da escola, construída pela participação do seus componentes. Nesta lógica esta autonomia é o *resultado da acção concreta dos indivíduos que a constituem, no uso de suas margens de autonomia relativa.*(Barroso,2008,p.18)

Pela produção discursiva fica claro a relação política que existe no município e se reflete na escola: a escolha da equipe gestora é por indicação política, portanto submissão ao poder central do município e o trabalho de alguns membros -por serem escolhidos- se mescla com a submissão política, redundando em uma dificuldade na execução dos projetos pensados pela escola. Olhado neste contexto a autonomia das escolas aponta também para o teoria dos campos de Bourdieu (2008) onde o confronto dos habitus da cultura local trazidos pelos indivíduos para a instituição escolar promovem conflitos neste campo de poder que é a escola. O habitus tradicional no Brasil das relações políticas e seus ganhos, propícia este contexto. Assim neste campo de forças, Barroso afirma que a autonomia da escola

“Resulta da confluência de várias lógicas e interesses (políticos, gestores, profissionais e pedagógicos) que é preciso saber gerir, integrar e negociar. A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a dos pais, ou a dos gestores. A autonomia é um campo de forças, onde se confrontam e equilibram diferentes detentores de influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo, a administração, professores, alunos, pais e outros membros da sociedade local.” (p.17)

## **(FD): O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Nesta formação discursiva procurou-se perceber acerca do grande instrumento que a escola possui na sua cotidianidade: o Projeto Político Pedagógico.

### **EXCERTOS DO DISCURSO DA EQUIPE GESTORA**

*G-Foi construído de forma coletiva e democrática com a participação de todos os segmentos da escola. Em assembléia geral.*

*S-Mediante reunião, eu como secretária sou quem redijo a ata com todas as decisões e alterações dando também minha contribuição com sugestões diante das metas e ações construídas.*

*C-[ eu estou] sempre ativa, porque nós vamos interagindo com as ações, com as metas e os objetivos e estamos sempre aliando, anotando o que dá certo, o que se*

*deve tirar a cada um, a gente sempre acrescenta alguma coisa referente a novos projetos que são criados, e as ações são bastante pertinentes.*

## **EXCERTOS DO DISCURSO DOS PROFESSORES**

*P1- Muitas vezes [as decisões, projetos] apenas são discutidos com a gestão e coordenação.*

*[aos professores] quando vem chegar até nós já tem enviado alguma coisa e talvez até pelo tempo que a escola é comunicada de acordo como determinado projeto e programa e quando chega até nós já tem passado.*

*Com a maior parte dos funcionários e vivenciado a cada meta que a escola tenha a cumprir. Cada profissional procura buscar isso, para que essas metas sejam alcançadas, mas nem todos não participam e procuram não seguir simplesmente por questões políticas.*

*P2-Normalmente a participação dos professores no PPP ele é feito no começo do ano onde ele é refeito, porém muitas coisas que são colocadas nesse PPP durante o ano a escola não vivenciam e outros projetos que os professores elaboram e trabalham muitas vezes eles não são colocados e valorizados nesse PPP, então a gente sente muito essa questão com a valorização dos projetos que os professores elaboram para trabalhar as dificuldade ou melhorar o processo de ensino aprendizagem do aluno.*

*P-3 Quando eu cheguei aqui esse projeto já existia, ele passou por algumas reformulações ao longo desses anos que trabalho aqui, mas construído um novo documento não foi feito, então eu não participei dessa construção. Eu sei que os primeiros documentos foram feitos em reuniões fora da escola e foram feitos pelos gestores em discussão, trouxeram modelos de outras escolas e foi adaptado aquilo que se foi colocado e ao longo dos anos a gente vai reformulando vai vendo o que esta dando certo vai adaptando e votando as coisas conforme a necessidade que vai tendo.*

Os documentos escolares como a proposta pedagógica contribuem no cotidiano da escola. Eles norteiam as ações deste cotidiano. Em 1988, com a Carta Magna, foi trazido o Projeto Político Pedagógico (PPP) à baila, e ele é direcionado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) 9394/96. Esta especifica (art. 12, Incisos I a VII)

“As incumbências atribuídas aos estabelecimentos de ensino são elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento; articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; informar os pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica”.

Nesta ótica, o PPP se apresenta como um documento que se baseia numa trilogia, segundo Veiga (2011). Projeto que aponta ações para o cotidiano da escola; político porque a escola representa um espaço político voltado para a construção e formação da cidadania nos sujeitos que estão nela inseridos. E por fim pedagógico porque sua função também é pedagógica. Veiga sintetiza o que representa o PPP para as escolas no âmbito da gestão democrática e do cotidiano da escola:

“O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão” (Veiga, 2013, pp. 13-14).

Diante do discurso analisado, percebemos que a escola trabalha todos os anos a renovação do PPP, isto é apontado por Veiga (2011) como um documento que se renova continuamente se adaptando à realidade da escola e atendendo às suas necessidades. A construção do documento constitui um passo decisivo que se adequará frente às necessidades da escola. Para Gadotti (2001):

“Um projeto político-pedagógico não nega o instituído da escola que é a sua história, que é o conjunto dos seus currículos, dos seus métodos, o conjunto dos seus atores internos e externos e o seu modo de vida. Um projeto sempre confronta esse instituído com o instituinte. Não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. O projeto pedagógico da escola é por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola” (p. 33).

Daí o documento inconcluso como diz Gadotti e o trabalho contínuo de renovação e transformação do mesmo em função da construção da cidadania no espaço escolar.



## **(FD): O CONSELHO ESCOLAR**

Nesta FD procurarmos identificar na produção discursiva o papel e a relevância do Conselho escolar no cotidiano da escola.

### **EXCERTOS DO DISCURSO DA EQUIPE GESTORA**

*G-O conselho escolar contribui muito com a gestão da escola, pois é através dele que é tomada decisões do uso correto dos recursos públicos, porque são eles os responsáveis pela análise das prestações de contas e aplicação das mesmas.*

*C- Contribui na tomada das decisões coletivas, sempre que a gente necessita de resolver algum conflito a gente chama o conselho e são tomadas as decisões coletivamente.*

### **EXCERTOS DO DISCURSO DOS PROFESSORES**

*P1- [sobre a atuação do Conselho] Nos participantes do conselho, porque não há um comprometimento nem eles querem se envolver a ponto de que tomem alguma decisão pra não ficarem sendo comentado em determinadas coisas, então esse conselho praticamente não atua dentro da escola.*

*P3-[sobre a atuação do Conselho] Não. Na verdade isso é um problema das escolas brasileiras, mas principalmente aqui no município em várias escolas, a maioria dos conselhos eles existem principalmente no papel, eles existem para atender uma necessidade burocrática que se tem, mas não se reúnem com frequência, muito difícil de entrar escolas que o conselho se reúna frequentemente e que discutem as questões de como eram para serem discutidas, infelizmente as coisas acontecem desse jeito, nós temos um problema na sociedade justamente por isso, as pessoas não estão preparadas para exercer a função política, as pessoas associam política a ideia simplesmente a partidária e não associam a participação de um conselho como ato de cidadania, então o próprio conselho que envolver a própria sociedade as pessoas se esquivam de participarem, elas acabam fugindo da participação desse conselho.*

*P6-Eu não vejo o conselho agir, a gente percebe que o conselho é uma equipe que precisa estar trabalhando e eu não vejo o trabalho desta equipe. Quando chega o final do ano que vamos avaliar os nossos alunos e fazemos uma retrospectiva vemos que ele perdeu muito e só percebemos isso no final do ano pois o conselho não está contribuindo.*

PCE- [Sobre a atuação do Conselho] *a dificuldade maior é que aparecem muito questões partidárias políticas.*

A produção discursiva sempre remete para a não atuação do Conselho, ao mesmo tempo que o discurso do professor representante do Conselho PCEe o da equipe gestora aponta para os trabalhos de prestação de contas, ou seja da parte financeira e da solução de conflitos internos. Também neste espaço as relações de poder no viés político aparecem.

A crítica dos professores de que o Conselho Escolar só se ocupa da fiscalização financeira e alocação de recursos vai de encontro ao que os teóricos mostram acerca da constituição dos Conselhos Escolares, suas funções (Galina e Carbello, 2007) e suas atribuições (Batista, 2002). Trabalhando acerca das funções do Conselho Escolar, ele se volta para garantir a gestão democrática, através da participação de todos, da fiscalização e do apoio pedagógico (Tavares,1996). .

Na mesma ótica, Galina e Carbello (2007) analisando as funções do Conselho Escolar afirmam:

“O Conselho escolar é a instituição que coordena a gestão escolar, especialmente no que diz respeito ao estudo, planejamento e acompanhamento das principais ações no dia-a-dia da escola. É um espaço privilegiado para o exercício da vivência cidadã e apropriação de diferentes saberes que favorecem a democracia”. (p.13)

A análise de Gracindo(2005) sobre as funções do Conselho Escolar trata a questão pedagógica como relevante, em primeiro plano:

“A função principal do Conselho escolar está ligada à essência do trabalho pedagógico, isto é, esta voltada para o desenvolvimento da prática educativa, na qual o processo de ensino aprendizagem deve ser o foco principal, sua tarefa mais importante.”(p.10)

O autor explica que se o Conselho age assim ele se torna *político pedagógico*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação tem sua gênese numa inquietação acerca da gestão democrática e da construção participativa dos vários segmentos da escola, ajudando na construção de uma escola cidadã.

Intentamos perceber se o PPP e o Conselho Escolar eram eficazes e a comunidade participativa destes dois instrumentos máximos para a práxis da gestão democrática.

A resposta dos dados apontou para uma ausência de participação dos membros da escola no Conselho, ficando este restrito a resolver os problemas de ordem fiscal e os conflitos quando surgem.

O PPP ainda se mostrou mais conhecido, onde o discurso aponta para um documento que todos os anos se atualiza. Este dado foi importante, uma vez que os vários autores que trabalham com o PPP afirmam a necessidade desta atualização do PPP para responder às demandas da escola.

Buscamos identificar também se o cotidiano da gestão democrática tem transformado o cotidiano e a cultura escolar de tradicional para participativa.

Procuramos identificar se os outros segmentos da escola vêem a gestão como democrática. Estas análises ocorreram tendo como pano de fundo a Cultura da Escola. Em relação à autonomia do gestor, ficou claro o envolvimento da política no município onde os cargos desde o da gestão principal como os outros do staff são indicações políticas. Em relação à autonomia do Conselho Escolar os próprios membros alegaram dificuldades para as tomadas de decisões.

Conseguimos também compreender na Cultura da Escola, o clima organizacional, e entender as especificidades de uma escola inserida numa cidade pequena, voltada para a tecelagem e exportação destes produtos para o Brasil e o exterior. Esta forma de ser da cidade reflete na escola através de uma população multicultural com uma cultura da escola que precisa quebrar os estigmas(Gofmam,1992) e preconceitos (Candau,2010), criando novos habitus (Bourdieu, 2008) onde a cidadania possa ser construída.

A análise do questionário dos pais mostrou como os pais ainda estão distantes da percepção do que acontece na escola, essencialmente se pensarmos nas avaliações externas que os pais sequer sabem do que se trata e que estas avaliações são importantíssima para os investimentos na escola.

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) 9394/96 é transparente acerca da relação entre a Gestão Democrática e a práxis do PPP e do Conselho Escolar. Nesta ótica, os

dados apontam a dificuldade dos gestores trabalharem com a autonomia tanto dentro como extra muros da escola.

Concluimos esta investigação observando a relevância dos instrumentos de apoio à gestão democrática, o Conselho Escolar e o PPP, serem ativos e os componentes da comunidade escolar estarem participando ativamente destes dois instrumentos. Os autores estudados são unânimes em apontarem a participação da comunidade escolar, através destes dois segmentos da gestão democrática. Nas palavras de Lima (2000, apud Cabral, 2007)

“A escola democrática deve enfrentar o risco de se abrir à participação comunitária para concretizar o exercício da cidadania crítica, visto que a construção da escola democrática só é edificável em co-construção, assumindo-se contra a centralização das tomadas de decisão em prol de promover o seu potencial de intervenção social e cívico, o que implica compreender que para se concretizar a democracia é necessário redescobrir e partilhar, desenvolver e transferir o poder”. (183)

## BIBLIOGRAFIA

- Afonso, S. A. B. (2009) *O Projeto Pedagógico como ferramenta institucional*. Anuário de Produção Acadêmica Docente – Vol. III, Nº5, p. 85-96.
- Azevedo, M. A. R. de; & Andrade, M. de F. R. de.(2012) *Projeto Político-Pedagógico e o papel da equipe gestora: Dilemas e possibilidades*. Nº 21, PP.204-218.
- Alarcão, I. (2001) (org.), *Escola reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Bhabha, H. (2013) *O Local da Cultura*. MG: Editora da UFMG.
- Barroso, J., & Afonso, N. (orgs.). (2011). *Políticas Educativas – Mobilização de conhecimento e modos de regulação*. Portugal: Fundação Manoel Leão.
- Barroso, J., & Ferreira, N. S. C. (org.). (2013). *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. 8ª ed. São Paulo: Cortez.
- Bastos, J. B. (2005). *Gestão Democrática*. 4ª edição. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE.
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: administração do sentido*. 2ª edição. São Paulo. Atlas.
- Bordignon, G., & Gracindo, R. V. (2004). *Gestão da educação: o município e a escola*. In: Ferreira, N. S. C., Aguiar, M. A. S. *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 4ª ed. São Paulo: Cortez, pp. 147-176.
- Bourdieu. P. (2008) *A Distinção*. SP: EDUSP; Porto Alegre: Zouk.
- Calixto, E. A.(2008) *Mudança Terminológica: Administração X gestão*. Revista de Iniciação Científica da FFC, v.8,n.1,p.18-30.
- Canário, R. (2005). *O que é a Escola? Um olhar sociológico*. Porto – Portugal: Porto Editora.
- Castoriadis, C. (1982). *A Instituição Imaginária da Sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Costa, J. A.(2003) *Projectos educativos das escolas: Um contributo para sua (des) construção*. Educ. Soc., Campinas, Vol. 24, n.85 p.1319-1340, dezembro 2003.
- Contreras, J. (2012). *Autonomia de professores*. Tradução Sandra Trabucco Valenzuela. 2ª ed. São Paulo: Cortez.

- Dias, J. A. (1994). *Gestão da Escola Fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento*. Ed. Cortez. Brasília.
- Dourado, L. F. (2013). *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. Naura Syria Carapeto Ferreira (org.). 8ª ed. São Paulo: Cortez.
- Ferreira, N. S. C. (2006). *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 27, n. 97, p. 1341-1358, set./dez. 2006. Acesso em 16-02-2014. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>
- Ferreira, N. S. C. (org.). (2013). *Gestão Democrática da educação: atuais tendências e novos desafios*. 8ª edição. São Paulo: Cortez.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.
- Gadotti, M., Romão, J. E. (1997). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. 2ª ed. São Paulo: Cortez.
- Gadotti, M. (2000). *Perspetivas Atuais da Educação*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Gadotti, M. (2001). *Projeto político pedagógico da escola: fundamentos para sua realização*. In: Gadotti, Moacir & Romão, José Eustáquio (org.). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. 4ª ed. São Paulo: Cortez, p. 33-41.
- Gandin, D. (1983). *Planejamento como prática educativa*. 13ª ed. São Paulo: Loyola.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de Dados Qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, A., Caetano, A, Keating J., & Cunha, M. e P. (2000) *Organizações em transição: contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Graça, C. M. M. da P. (2012). *Desafios à liderança para a coesão do Agrupamento*. ESEAG. Dissertação. Portugal.
- Igarasi, L. Y. (2001) *A gestão escolar como fator condicionante do grau de satisfação dos atores escolares e desempenho da unidade escolar*. Fundação Getúlio Vargas (FGV), RJ.
- Julia, D. (2001) *A Cultura Escolar como Objeto Histórico*. Revista Brasileira de História da Educação. Nº1 jan/jun.

- Laville, C., & Dione, J. (1999). *A Construção do Saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed, Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Libâneo, J. C.; Oliveira, J. F. e Toschi, M.S.(2011) *Educação Escolar:políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez.
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5ª ed. Goiânia: Editora Alternativa.
- Lück, H. (2010) *Gestão educacional: uma gestão paradigmática*. Petrópolis RJ : Vozes, Série Cadernos de Gestão.
- Lück, H. (2010). *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola*. Rio de Janeiro: Ed. Vozes.
- Lück, H. (2011). *Liderança em Gestão Escolar*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Vozes.
- Minayo, M. C. S. (1993). *O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde*. 2ª ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco.
- Oliveira, M. A. (2010). *Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas*. Ed. Saraiva. São Paulo.
- Oliveira, M. L. G. de. (2013). *A liderança na promoção da melhoria da organização escolar*. ESEAG. Dissertação. Portugal.
- Orlandi, E. P. (1999). *Análise do Discurso: princípios & procedimentos*. Pontes Editora: São Paulo.
- Orlandi, E. P. (2005). *Análise do Discurso. Princípios e Procedimentos*. Campinas São Paulo: Pontes.
- Padilha, P. R. (2007). *Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico*. 7ª ed. São Paulo: Cortez. Guia da escola cidadã, 7.
- Paro, V. H. (2001). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática.
- Paro, V. H. (2003). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática.
- Paro, V. H. (2007). *Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino*. São Paulo: Ática.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas.

- Sarti, F. (2008). *O professor e as mil maneiras de fazer o cotidiano escolar*. Revista Educação: teoria e prática – v. 18, n.30, jan-jun-2008, p.47-65.
- Severino, A. J. (1998). O projeto político-pedagógico: a saída para a escola. *In: Revista da Educação AEC*, Brasília, v. 27, n. 107, p. 81-91, abr./jun.
- Szymansky, H. (Org.). (2010). *A Entrevista na Educação: a prática reflexiva*. Brasília: Líber livro Editora.
- Tavares, W. R. (2009). *Gestão Pedagógica: gerindo escolas para a cidadania crítica*. Rio de Janeiro: Wak.
- Touraine, A. (1996). *O que é a democracia?* Rio de Janeiro: Vozes.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.
- Veiga, I. P. A. (1996). (Org.) *Projeto Político-Pedagógico: uma construção possível*. 2ª ed. Campinas, Papirus.
- Veiga, I. P. A. (org.) (2002). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 14ª edição. Papirus.
- Veiga, I. P. A. (2007). *Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível*. 23ª ed. Campinas: Papirus.
- Veiga, I. P. A. (2011). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva*. *In: V Veiga, I. P. A. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus.
- Veiga, I. P. A. (org.) (2013). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 1ª reimpressão. 24ª edição. Papirus.
- Vidal, D. G. (2005) *Cultura e Práticas Escolares: uma reflexão sobre documentos e arquivos escolares*. *In: Souza, R.F. & Valdemarim, V. T. A Cultura escolar em debate: questões conceituais, metodológica e desafios para a pesquisa*. Campinas/SP: Autores Associados.
- Viñao Frago, A. (1995) *Escola de Aplicação: o arquivo da escola e memória escolar*. Centro de memória da Educação, SP:FEUSP
- Williams, R.(2011) *O Campo e a cidade*. SP:Companhia das Letras.
- Whitaker, P. (2000). *Gerir a mudança nas escolas*. Porto: Editora Asa.



## WEBGRAFIA

- Araújo, A. C. de. (2009). A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes. *In: Revista Retratos da Escola*. Brasília v.3, n. 4 p. 253-266. Acesso em 13-03-2016. Disponível em: <http://www.esforce.org.br>
- Barroso, J. (1996). O estudo da autonomia da escola: a autonomia decretada à autonomia construída. *In* BARROSO, João. *O estudo da escola*. Porto: Porto Ed. Acesso em 10-05-2014. Disponível em <http://www.epe.ufpr.br/barroso.pdf>.
- Barroso, J. (2008). Projeto de Decreto-Lei 771/2007-ME “*Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário*”. Acesso em 24-10-2014. Disponível em: [www.dgae.mec.pt](http://www.dgae.mec.pt).
- Bussmann, A. C. (1995). *O Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível*. Ilma Passos Alencastro Veiga (org.). 24ª ed. Editora Papirus. Acesso em 16-02-2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?isbn=8530803701>.
- Delors, J. (2010). Educação um tesouro a descobrir. *In: Relatório para UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI*. Brasília, 2010. Acesso em 03-05-2015. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf>
- Dourado, L. F. (2007). *Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas*. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 28, n. 100, p.921-946, out. 2007. Acesso em 16-02-2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>.
- Oliveira, O. S. de. (2009). Relações educacionais alicerçadas na gestão democrática: investigando conceitos. *In: Revista Didática Sistemática*, vol. 10. Rio Grande: FURG. Acesso 15-01-2016. Disponível em: <http://www.seer.furg.br/redsis/article/view/1393/623>.
- Peroni, V. (2000). *A centralização/descentralização da política educacional nos anos 90 no contexto da proposta de reforma do estado no Brasil*. Acesso em 10-05-2014. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/faced/peroni/docs/Artigo%20intermeio.pdf>.

- Paro, V. H. (1998). A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In Silva, L. H. da (org). *A escola cidadã no contexto da globalização*. Petrópolis, Vozes, 1998. p. 300-307. Acesso em 10-05-15. Disponível em: [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem\\_pedagogica/fev\\_2010/a\\_gestao\\_da\\_educacao\\_vitor\\_Paro.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor_Paro.pdf)
- Lima, L. C. V. S. (2009). *Administração Escolar*. Acesso em 17-06-2014. Artigo disponível em <http://www.gestrado.org/?pg=dicionario-verbetes&id=355>.
- Souza, A. N. M., Almeida, S. A., & Almeida, J. A. de. (2014). Avaliando a gestão democrática e o planejamento participativo: duas leituras e várias consequências. In: *Revista Querubim – revista eletrônica de trabalhos científicos nas áreas de Letras, Ciências Humanas e Ciências Sociais – Ano 10 Nº22 2014* ISSN 1809-3264. Página 10 de 199. Acesso em 15-08-2014. Disponível em: [http://www.uff.br/feuffrevistaquerubim/images/arquivos/zquerubim\\_22\\_v\\_1.pdf](http://www.uff.br/feuffrevistaquerubim/images/arquivos/zquerubim_22_v_1.pdf).
- Santana, S. S.(2012) Gomes, R. da S., & Barbosa, J. S. (2012). *O Papel do Gestor na Elaboração e Execução do Projeto Político Pedagógico numa visão Democrática*. Cadernos da Pedagogia. São Carlos, Ano 6 v. 6 n. 11, p. 62-73, jul-dez 2012. ISSN: 1982-4440. Acesso em 20-01-2016. Disponível em: <http://www.cadernosdapedagogia.ufscar.br/index.php/cp/article/viewFile/434/189>
- Veiga, I. P. A. (2003). *Inovações E Projeto Político-Pedagógico: Uma Relação Regulatória ou Emancipatória?* Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003. Acesso em 18-01-2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v23n61/a02v2361.pdf>.
- Wittman, L. C. (2000). *Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o gestor*. Heloisa Lück (org.). Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, fev./jun. 2000. Acesso em 06-08-2013. Disponível em: [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em\\_aberto\\_72.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf).

## LEGISLAÇÃO

- Brasil. (1996). Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, n. 248, 23 dez. 1996. Acesso em: 11-01-2014. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>.
- Brasil. (2002). Conselho Nacional de Educação. Parecer CNE/CP 9, de 08 de maio de 2001. Diretrizes curriculares nacionais para a formação de professores da educação básica, em nível superior, curso de licenciatura, de graduação plena. Diário Oficial da União, Brasília, 18 jan. 2002, seção 1, p. 31. Acesso em: 22-07-2015. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/009.pdf>>.
- Brasil. (2004). Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares*. Brasília: MEC, SEB 2004 – Cadernos 1-12. Acesso em: 13-03-2016. Disponível em: [http:// portal.mec.gov.br /seb/ arquivos/pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf).
- Brasil. (2010). *Conferência Nacional de Educação*. 2010. Documento-base. Brasília, DF: MEC. Acesso em 20-07-2014. Disponível em: [http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/pdf/documentos/documento\\_final\\_sl.pdf](http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/pdf/documentos/documento_final_sl.pdf)
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado.

## **APÊNDICE I - Solicitação e Autorização de Adaptação de Questionário**



### **MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO NA ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR**

Mestranda: Vera Lúcia de Sousa Carvalho  
e-mail: verabenzotacarvalho@hotmail.com

### **Solicitação e Autorização de Adaptação de Questionário**

**Exma. Profª Ms. Ana Maria Marques A. Silva**

**Correio eletrônico enviado no dia 21/04/2015**

Sou Vera Lucia de Sousa Carvalho, brasileira, Professora da Rede Municipal de Ensino de Tacaratu – PE, aluna do Mestrado em Ciências da Educação: Especialização de Administração Escolar da Universidade Lusófona.

Estou no momento trabalhando na minha dissertação, sob orientação da Professora Doutora Maria Eduarda Margarido Pires, portuguesa, ESEAG e coorientação da Professora Doutora Maria das Graças Ataíde de Almeida, brasileira, UFRPE. O objetivo da minha dissertação é analisar a concepção e a atuação da gestão democrática, a partir do olhar dos professores e alunos em relação à participação da comunidade escolar na gestão da escola, no âmbito da cidadania.

Pretendo aplicar o questionário com alunos e pais em uma escola da Rede Municipal de Ensino, no Sertão do Submédio São Francisco, no Estado de Pernambuco, Brasil. O mesmo será utilizado de forma devidamente referenciada, com a realização de algumas modificações pertinentes em razão da adequação do tema.

Desde já agradeço pela atenção.

Cordialmente, Vera Lúcia de Sousa Carvalho.

**Resposta enviada pelo correio eletrônico no dia 24/04/2015.**



## APÊNDICE II - GUIÃO DE ENTREVISTA PARA EQUIPE GESTORA



### **MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

Mestranda: Vera Lúcia de Sousa Carvalho

e-mail: [verabenzotacarvalho@hotmail.com](mailto:verabenzotacarvalho@hotmail.com)

Prezada gestora esta entrevista faz parte da nossa pesquisa de mestrado, que tem por objetivo analisar as concepções e atuação das gestoras que possibilite a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz necessária franqueza absoluta nas respostas para que possamos obter um resultado significativo. As respostas serão mantidas em sigilo e somente utilizadas nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação.

#### **Q.1 Identificação do participante:**

- a) Idade:
- b) Formação:
- c) Há quanto tempo está nesta função?
- d) Há quanto tempo presta serviço nesta rede?
- e) Você é efetiva, contratada, como você é aqui dentro?
- f) Você é natural de Tacaratu?
- g) Você tem mais de um vínculo empregatício?

#### **Q.2 Participação política/social**

- a) Você faz parte de algum tipo de sindicato de sua categoria? Nunca foi filiada a nenhum tipo de partido?
- b) Você participa de alguma instituição política partidária? Já foi filiada a algum tipo de partido?

c) Você poderia citar três aspectos sociais, econômico, político, histórico, cultural ou qualquer outro, quem em sua opinião podem melhor caracterizar a identidade da comunidade em que esta escola está situada? Existe mais algum tipo de aspectos?

### **.Q.3 Gestão democrática**

a) Já participou de alguma formação sobre gestão democrática e qual a importância na execução de suas atividades como gestora? A secretaria de educação, nunca disponibilizou algum curso online, nunca teve oportunidade nenhuma?

b) Você acha a sua gestão democrática?

c) Na sua prática como gestora o que você imaginava desenvolver antes de assumir a gestão escolar?

b) Na sua visão qual a prática do gestor no cotidiano escolar?

c) Como foi que você ingressou nesta escola como gestora?

### **Q.4 As tomadas de decisões da gestão.**

a) No seu cotidiano quais as atividades como gestora que ocupam seu tempo?

b) Como são tomadas as decisões administrativas e pedagógicas?

### **Q.5 Participação do conselho escolar.**

a) Como o Conselho Escolar contribui na gestão da escola?

b) Como foi feita a escolha do Conselho Escolar aqui dentro desta escola?

Geral, mas como é feita escolha?

### **Q.6 Elaboração do PPP (Projeto Político-Pedagógico)**

a) Como se dá a participação dos seguimentos que compõem a escola, pais, alunos, professores, coordenadores e demais servidores nas decisões da escola?

b) Como foi construído o Projeto Político-Pedagógico?

### **Q.7 Equipe pedagógica e a gestão.**

a) A gestora deveria ter mais autonomia no seu setor na área da gestão?

- Como foi construída esta equipe?
- Essa equipe pedagógica ela contribui com essa gestão?

b) De que forma essa contribuição desta equipe?

c) Quais as dificuldades e facilidades existentes com a implementação do processo de gestão democrática da escola?

- E a facilidade?

d) Quais sugestões você teria para melhorar o processo de gestão de escola pública?

Gestora muito obrigada, por todo esse trabalho para comigo.



## APÊNDICE III - GUIÃO DE ENTREVISTA DOS PROFESSORES



### MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestranda: Vera Lúcia de Sousa Carvalho

e-mail: [verabenzotacarvalho@hotmail.com](mailto:verabenzotacarvalho@hotmail.com)

Prezada professora esta entrevista faz parte da nossa pesquisa de mestrado, que tem por objetivo analisar as concepções e atuação das gestoras que possibilite a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz necessária franqueza absoluta nas respostas para que possamos obter um resultado significativo. As respostas serão mantidas em sigilo e somente utilizadas nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação.

#### Q.1 Identificação do participante:

a) idade

b) Formação académica:

c) Ano que se formou:

d) Qual a importância da sua formação para executar a sua atividade como professora?

e) Há quanto tempo está nesta função de professora?

f) Tempo de serviço na rede:

g) Você é estágio probatório, contrato temporário ou efetivo?

h) Naturalidade: Capira, Paraná

i) Quantos vínculos empregatícios você tem?

Apenas um municipal

## **Q.2 Participação política/social**

- a) Como é a sua participação no sindicato de sua categoria?
- b) Você participa de alguma instituição política partidária?
- c) Você poderia citar três aspectos, social, político, econômico, histórico, cultural algo que envolva a sua escola e que tem em sua opinião que possam melhorar caracterizar a identidade da comunidade em que está sua escola está situada.

## **Q.3 Gestão democrática**

- a) Para você a gestão desta escola é democrática?
- b) Você acha o trabalho da gestora importante?
- c) Quais as características para ser um bom gestor?
- d) Quais as atividades que o gestor tem mais dedicação? Por quê?
- e) Para você em que o gestor poderia melhorar na prática do cotidiano da escola?
- f) A organização e o desenvolvimento dos trabalhos da escola eles estão relacionados com os princípios da gestão democrática?
- g) Para você, quais as dificuldades ou facilidades encontradas na gestão democrática de uma escola?
- h) No seu entender como deveria ser hoje a prática de um gestor no cotidiano da escola?
- i) Como é que o conselho escolar contribui com a gestão da escola?
- j) Quais são as dificuldades ou facilidades encontradas no cotidiano em relação ao trabalho com a gestão?

#### **Q.4 Elaboração do PPP (Projeto Político-Pedagógico)**

- a) Os projetos e programas que chegam à escola como são discutidos e encaminhados?
  
- b) Quando acontece impasse nas decisões como eles são resolvidos?
  
- c) Como foi a sua participação na construção do projeto político pedagógico?

## **APÊNDICE IV - GUIÃO DE ENTREVISTA COM MEMBRO DO CONSELHO ESCOLAR**



### **MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

Mestranda: Vera Lúcia de Sousa Carvalho

e-mail: verabenzotacarvalho@hotmail.com

Prezada conselheira, esta entrevista faz parte da nossa pesquisa de mestrado, que tem por objetivo analisar as concepções e atuação das gestoras que possibilite a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz necessária franqueza absoluta nas respostas para que possamos obter um resultado significativo. As respostas serão mantidas em sigilo e somente utilizadas nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação.

#### **Q.1 Identificação do participante:**

- a) Idade:
- b) Formação:
- c) Como você se tornou membro do conselho escolar?

#### **Q.2 Participação no conselho.**

- a) Como participante do conselho escolar você está sempre presente na escola?
- B) As reuniões do conselho escolar são sempre representativas?
- c) Em sua opinião todos os participantes do conselho escolar se manifestam durante as reuniões?

d) Suas sugestões e opiniões elas são levadas em conta nas discussões e decisão tomada pelo conselho?

e) Como o conselho contribui com o trabalho do gestor escolar?

### **Q.3 Tomada de decisões do conselho escolar.**

a) Como são definidas as ações da escola com o conselho escolar? Você poderia nos dar alguns exemplos.

b) Em sua opinião como deveria ser a participação do membro do conselho escolar na tomada de decisão aqui na escola?

c) O segmento que você representa no conselho ele recebe informações das decisões tomadas nas reuniões? Como é que acontece?

### **Q.4 Relacionamento de equipe gestora com o conselho.**

a) Em sua opinião atualmente quais as dificuldades ou facilidades que são encontradas na gestão democrática da escola?

b) No seu entender qual seria o papel do gestor hoje? O que esse gestor deveria ser hoje?

▪ Alguma vez já houve alguma capacitação ou alguma formação para o conselho escolar?

## APÊNDICE V - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA OS ALUNOS



### MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestranda: Vera Lúcia de Sousa Carvalho  
e-mail: verabenzotacarvalho@hotmail.com

Prezado (a)Aluno (a)

Este questionário faz parte da nossa pesquisa de mestrado que tem por objetivo analisar as concepções e atuação da gestora que possibilite a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz necessária franqueza absoluta nas respostas para que possamos obter resultados significativos. As respostas serão mantidas em sigilo e somente utilizadas nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação.

---

**Q.1- Gênero**

(   ) Masculino   (   ) Feminino

**Q.2 -Idade:**

**Q.3 - Série:**

**Q.4 -Turno:**

**Q.5 -Qual a composição da família? Quantifique:**

Pai (   ) Mãe (   ) Irmãos (   ) Avós (   ) Outros (   )

**Q.6 -Qual o grau de escolaridade do pai:**

(   ) Nunca estudou

(   ) Fundamental incompleto

(   ) Fundamental completo

- (   ) Ensino médio
- (   ) Graduado
- (   ) Pós-graduado
- (   ) Mestrado

**Q.7** -Qual o grau de escolaridade da mãe:

- (   ) Nunca estudou
- (   ) Fundamental incompleto
- (   ) Fundamental completo
- (   ) Ensino médio
- (   ) Graduado
- (   ) Pós-graduado
- (   ) Mestrado

**Q.8** -Quem trabalha para ajudar no sustento da casa:

- (   ) Pai
- (   ) Mãe
- (   ) Irmãos
- (   ) Você
- (   ) Outros

**Q.9** -Você precisa de transporte para se deslocar de sua casa para a escola:

- (   ) Frequentemente      (   ) Às vezes      (   ) Raramente      (   )  
Nunca

**Q. 10** -Há quanto tempo você estuda nesta escola

- (   ) Menos de 5 anos      (   ) Entre 5 e 9 anos      (   ) Mais de 9 anos

**Q. 11** -Já foi reprovado algum ano:

- (   ) Sim      (   ) Não

**Q. 12** -Como você avalia a sua escola:

- (   ) Ótima      (   ) Boa      (   ) Regular      (   ) Péssima

**Q.13** -Com quem você mais se identifica na escola:

( ) Gestora ( ) Coordenadora ( ) Secretária ( ) Professores ( ) ASGs  
( ) Alunos ( ) Nenhum

**Q. 14** -Você participa de alguma atividade de alguma sócio-educativa da escola:

( ) Frequentemente ( ) Às vezes ( ) Raramente ( )  
Nunca

Se participa indique quais:

( ) Teatro  
( ) Dança  
( ) Música  
( ) Esporte  
( ) Outros Quais?

**Q.15** -Seus pais participam das reuniões de pais e mestre:

( ) Frequentemente ( ) Às vezes ( ) Raramente ( )  
Nunca

**Q.16** -A escola deixa você dar alguma sugestão para melhorar o ensino aprendido:

( ) Frequentemente ( ) Às vezes ( ) Raramente ( )  
Nunca

**Q. 17** -A equipe gestora questiona você para saber se está gostando ou não das atividades desenvolvidas na escola:

( ) Frequentemente ( ) Às vezes ( ) Raramente ( )  
Nunca

**Q. 18** -Qual (ais) a (as) disciplina (as) que você mais gosta de estudar:

( ) Língua Portuguesa ( ) Matemática ( ) Ciências ( ) História  
( ) Geografia ( ) Inglês ( ) Educação Física

**Q. 19** -Os professores deixam você se expressar no horário da aula:



(     ) Frequentemente     (     ) Às vezes     (     ) Raramente     (     )  
Nunca

**Q. 20** -Você participa de algum conselho dentro ou fora da escola:

(     ) Frequentemente     (     ) Às vezes     (     ) Raramente     (     )  
Nunca

- Se participa de algum conselho, qual?

**Q. 21** -Você sabe identificar quais são seus direitos e deveres como aluno:

(     ) Frequentemente     (     ) Às vezes     (     ) Raramente     (     )  
Nunca

**Q. 22** -Você tem conhecimento de algum documento que rege a sua escola:

(     ) Frequentemente     (     ) Às vezes     (     ) Raramente     (     )  
Nunca

Se conhece algum documento que rege a escola, indique qual?

**Q. 23** -Você já passou por algum tipo de discriminação na escola:

(     ) Frequentemente     (     ) Às vezes     (     ) Raramente     (     )  
Nunca

- Se passou por algum tipo de discriminação, qual?

**Q. 24** -Na sua escola os direitos são iguais para todos:

(     ) Frequentemente     (     ) Às vezes     (     ) Raramente     (     )  
Nunca

## APÊNDICE VI - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO COM OS PAIS



### **MESTRADO CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO NA ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR**

Mestranda: Vera Lúcia de Sousa Carvalho  
e-mail: verabenzotacarvalho@hotmail.com

Prezados (as)pai(s) mãe (s)

Este questionário faz parte da nossa pesquisa de mestrado que tem por objetivo analisar as concepções e atuação da gestora que possibilite a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz necessária franqueza absoluta nas respostas para que possamos obter resultados significativos. As respostas serão mantidas em sigilo e somente utilizadas nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação.

---

#### **Q.1-Gênero**

(    ) Masculino    (    ) Feminino

#### **Q. 2- Faixa etária**

(    ) 15 a 20 anos    (    ) 21 a 30 anos    (    ) 31 a 40 anos    (    ) 41 a 50 anos  
(    ) mais de 51 anos

#### **Q.3 -Qual o grau de escolaridade:**

(    ) nunca estudou  
(    ) fundamental incompleto  
(    ) fundamental completo  
(    ) ensino médio

(    ) graduado

(    ) pós-graduado

(    ) mestrado

**Q. 4 -** Quantos filhos você têm estudando nesta escola:

1 (    )    2 (    )    3 (    )    4 (    )    mais de 4 (    )

**Q. 5 -** Quantos membros tem sua família?

2 pessoas (    )    3 pessoas (    )    4 pessoas (    )

5 pessoas (    )    mais de 5 pessoas (    )

**Q.6-** Quem é o responsável para ajudar no sustento da casa:

(    ) pai

(    ) mãe

(    ) filhos

Outros:

**Q. 7-** Reside em casa:

própria (    )    alugada (    )    cedida (    )

**Q.8 -**Envolvimento dos pais (mães) para com a escola:

Qual a sua visão sobre a educação desta escola:

(    ) Ótima    (    ) Boa    (    ) Regular    (    ) Péssima

**Q.9 -**Você já se envolveu em alguma atividade sócio-educativa nesta escola?

(    ) Frequentemente    (    ) Às vezes    (    ) Raramente    (    )

Nunca

**Q.10 -**Você participa das reuniões de pais e mestres desta escola:

(    ) Frequentemente    (    ) Às vezes    (    ) Raramente    (    )

Nunca

**Q.11-**Nas reuniões nas quais você participa na escola, tem autonomia de dar opiniões:

(     ) Frequentemente     (     ) Às vezes     (     ) Raramente     (     )  
Nunca

**Q.12 -**Se responder sim, essas opiniões são acatadas:

(     ) Frequentemente     (     ) Às vezes     (     ) Raramente     (     )  
Nunca

**Q.13 -**Você vê a sociedade participar de alguma atividade nesta escola:

(     ) Frequentemente     (     ) Às vezes     (     ) Raramente     (     )  
Nunca

**Q. 14 -**Quando é que você vem até a escola

(     ) Frequentemente     (     ) Às vezes     (     ) Raramente     (     )  
Nunca

**Q. 15 -**Em sua visão existe algum tipo de discriminação nesta escola:

(     ) Frequentemente     (     ) Às vezes     (     ) Raramente     (     )  
Nunca

Se existir discriminação, por parte de quem?

**Q. 16 -**Como você avalia a administração da gestora desta escola

(     ) Ótima     (     ) Boa     (     ) Regular     (     ) Péssima

**Q. 17 -** Qual a sua visão sobre os professores no processo educativo

(     ) Ótima     (     ) Boa     (     ) Regular     (     ) Péssima

**Q. 18 -**Você participa de algum conselho:

(     ) Frequentemente     (     ) Às vezes     (     ) Raramente     (     )  
Nunca

Se participa, qual?

**Q. 19** -Conhece algum tipo de documento que rege a escola?

(     ) Sim                      (     ) Não

Se responder sim, qual?

**Q. 20** -Como você avalia a relação da equipe gestora entre eles

(     ) Ótima    (     ) Boa    (     ) Regular    (     ) Péssima

**Q. 21** -Como você avalia a relação da equipe gestora para com os alunos:

(     ) Ótima    (     ) Boa    (     ) Regular    (     ) Péssima

**Q. 22** -Você enquanto pai (mãe) conhece as avaliações internas e externas da escola:

(     ) Sim (     ) Não

Se responder sim, quais?

(     ) SABEB

(     ) SABEP

(     ) ANA

(     ) PROVA BRASIL

(     ) Olimpíadas de Matemática OBMEP

(     ) Olimpíadas de Língua Portuguesa

(     ) Avaliação bimestral

(     ) Outras. Quais?

**Q. 23** -Os professores passam tarefas de casa para seus filhos:

(     ) Frequentemente    (     ) Às vezes    (     ) Raramente    (     )

Nunca

**Q. 24** -Se responder sim, você incentiva e ajuda seu filho a responder as tarefas:

(     ) Frequentemente    (     ) Às vezes    (     ) Raramente    (     )

Nunca

## APENDICE VII - ENTREVISTAS EQUIPE GESTORA

(GESTORA)



### MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestranda: Vera Lúcia de Sousa Carvalho

e-mail: [verabenzotacarvalho@hotmail.com](mailto:verabenzotacarvalho@hotmail.com)

Prezada gestora esta entrevista faz parte da nossa pesquisa de mestrado, que tem por objetivo analisar as concepções e atuação das gestoras que possibilite a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz necessária franqueza absoluta nas respostas para que possamos obter um resultado significativo. As respostas serão mantidas em sigilo e somente utilizadas nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação.

#### Q.1 Identificação do participante:

a) Idade: 45 anos.

b) Formação: Pedagogia.

c) Há quanto tempo está nesta função?

Na função de gestora eu estou há dois anos, mas como professora há 24 anos.

d) Há quanto tempo presta serviço nesta rede?

24 anos.

e) Você é efetiva, contratada, como você é aqui dentro?

Eu sou efetiva.

f) Você é natural de Tacaratu?

Não. Sou natural de São Paulo.

g) Você tem mais de um vínculo empregatício?

Tenho somente esse na rede municipal.

## **Q.2 Participação política/social**

a) Você faz parte de algum tipo de sindicato de sua categoria?

Ainda não

▪ Nunca foi filiada a nenhum tipo de partido?

Nunca fui afiliada a categoria nenhuma.

b) Você participa de alguma instituição política partidária?

Não.

▪ Já foi filiada a algum tipo de partido?

Ainda não.

c) Você poderia citar três aspectos sociais, econômico, político, histórico, cultural ou qualquer outro, quem em sua opinião podem melhor caracterizar a identidade da comunidade em que esta escola está situada?

Sim, no artesanato aqui em nossa cidade nós vivemos em um pólo industrial onde muitas vezes esse polo industrial chega a atrapalhar o desenvolvimento do educando, pois muitos deixam o estudo para trabalhar.

▪ Existe mais algum tipo de aspectos?

Existe. A cultura, somos um povo muito criativo, pois temos uma cultura muito rica, porém não é muito vivenciada dentro da sala de aula, pois falta muita informação aos alunos sobre nossas raízes.

▪ Ainda tem mais alguma você gostaria de citar?

Na política, nesta política infelizmente ainda é muito influente, pois os políticos deveriam reconhecer o funcionário pela sua capacidade e não pelo seu voto.

### **Q.3 Gestão democrática**

a) Já participou de alguma formação sobre gestão democrática e qual a importância na execução de suas atividades como gestora?

Não, porque nunca tive a oportunidade para essa formação.

▪ A secretaria de educação, nunca disponibilizou algum curso online, nunca teve oportunidade nenhuma?

Até hoje, não.

b) Você acha a sua gestão democrática?

Sim, mesmo com muita dificuldade nós tomamos todas as decisões em conjunto e através de votos e sugestões.

c) Na sua prática como gestora o que você imaginava desenvolver antes de assumir a gestão escolar?

Nunca me via nesse cargo, porém sempre acreditei que seria um cargo difícil, pois lidar com muitas opiniões e principalmente na comunidade em que vivemos, pois a política partidária é muito forte.

b) Na sua visão qual a prática do gestor no cotidiano escolar?

A prática do gestor tem que ser mediadora, ou seja, saber falar e saber ouvir para gerar entendimento, mediando conflitos pelo diálogo, negociar interesses respeitando a diversidade, concordando e discordando, traduzindo intenções mediante palavras.

c) Como foi que você ingressou nesta escola como gestora?

Através de indicação política.

### **Q.4 As tomadas de decisões da gestão.**

a) No seu cotidiano quais as atividades como gestora que ocupam seu tempo?

Meu tempo é ocupado por muitas coisas, principalmente reuniões no departamento escolar, aula atividades, atendimento aos pais, atendimento aos



alunos, reuniões de pais e mestres, reunião com o conselho escolar e entre outros.

b) Como são tomadas as decisões administrativas e pedagógicas?

Todas as decisões são tomadas coletivamente em reunião com as partes interessadas.

#### **Q.5 Participação do conselho escolar.**

a) Como o Conselho Escolar contribui na gestão da escola?

O conselho escolar contribui muito com a gestão da escola, pois é através dele que é tomada decisões do uso correto dos recursos públicos, porque são eles os responsáveis pela análise das prestações de contas e aplicação das mesmas.

b) Como foi feita a escolha do Conselho Escolar aqui dentro desta escola?

Foi feito através de assembleia geral.

▪ Geral, mas como é feita escolha?

Marca-se reunião geral com todos os seguimentos da escola é representante de pais e comunidade, feito a eleição através de escolhas das próprias pessoas que fazem parte.

#### **Q.6 Elaboração do PPP (Projeto Político-Pedagógico)**

a) Como se dá a participação dos seguimentos que compões a escola, pais, alunos, professores, coordenadores e demais servidores nas decisões da escola?

A participação se dá de forma democrática nas reuniões escolares.

b) Como foi construído o Projeto Político-Pedagógico?

Foi construído de forma coletiva e democrática com a participação de todos os segmentos da escola. Em assembléia geral.

### **Q.7 Equipe pedagógica e a gestão.**

a) A gestora deveria ter mais autonomia no seu setor na área da gestão?

Sim, na área de escolha de sua equipe de forma democrática.

▪ Como foi construída esta equipe?

Através de indicação política.

▪ Essa equipe pedagógica ela contribui com essa gestão?

A maioria dos componentes, sim.

b) De que forma essa contribuição desta equipe?

Algumas são bem responsáveis, onde elas vestem a camisa mesmo e faz acontecer. Porém têm outros que estão aqui apenas por indicação política.

c) Quais as dificuldades e facilidades existentes com a implementação do processo de gestão democrática da escola?

As dificuldades são os esclarecimentos para o entendimento do significado de uma democracia.

▪ E a facilidade?

As facilidades que eu tenho é que, posso contar com um grupo de funcionários que ainda abraçam a causa, vestindo a camisa de educadores fazendo com que possamos ter bons resultados no ensino-aprendizagem.

d) Quais sugestões você teria para melhorar o processo de gestão de escola pública?

Disponibilizar cursos para a equipe gestora, formação sobre tema com todos os funcionários da escola porque não adianta disponibilizar pra uns e outros não, e reconhecimento do profissional da educação.

Gestora muito obrigada, por todo esse trabalho para comigo.

**ENTREVISTA EQUIPE GESTORA  
(SECRETÁRIA)**



**MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

Mestranda: Vera Lúcia de Sousa Carvalho

e-mail: [verabenzotacarvalho@hotmail.com](mailto:verabenzotacarvalho@hotmail.com)

Prezada secretária este questionário faz parte da nossa pesquisa de mestrado, que tem por objetivo analisar as concepções e atuação das gestoras que possibilite a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz necessária franqueza absoluta nas respostas para que possamos obter um resultado significativo. As respostas serão mantidas em sigilo e somente utilizadas nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação.

**Q.1 Identificação do participante:**

a) Idade: 37 anos.

b) Formação: Graduada em Pedagogia e Especializada em Psicopedagogia Clínico e Institucional.

c) Qual a importância da sua formação para executar a sua atividade como secretária?

Para mim é muito significativo. Pois a inserção de um psicopedagogo nas escolas se faz cada vez mais necessária frente aos atuais problemas da educação. Por meio de uma ação consciente e comprometida o psicopedagogo não deve atuar somente junto aos alunos, mas também junto aos demais profissionais da educação visando o repensar das práticas pedagógicas diante das dificuldades de aprendizagem, bem como junto às famílias para que assim se possa amenizar o fracasso escolar.

d) Há quanto tempo está nesta função de secretária?

Há cinco anos.

e) Tempo de serviço na rede?

Dezessete anos.

f) Você é estágio probatório, contrato temporário ou efetivo?

Efetiva.

É natural de Tacaratu?

Não, sou de Paulo Afonso-BA

Quantos vínculos empregatícios você tem?

Tenho três, um que sou professora pela rede municipal e estou atuando como secretária, o segundo, sou empresária tenho um supermercado e o terceiro tenho uma lanchonete.

## **Q.2 Participação política/social**

a) Como é a sua participação no sindicato de sua categoria?

Não participo.

▪ Você nunca foi filiada a nenhum tipo de sindicato?

Não.

b) Você participa de alguma instituição política partidária?

Não.

▪ Nunca se filiou a nenhum partido também?

Não.

c) Você poderia citar três aspectos, social, político, econômico, histórico, cultural algo que envolva a sua escola e que tem em sua opinião que possam melhorar caracterizar a identidade da comunidade em que está sua escola está situada.

Sim, todos esses aspectos estão englobados no artesanato local que influencia na economia, na cultura, na história e principalmente na política e sociedade,

pois gera emprego para pais e alunos. Para os alunos que são do EJA (Educação de Jovens e Adultos) eles estudam a noite e durante o dia eles trabalham com o artesanato.

▪Os professores o que eles vem lá fora eles envolver esses aspectos dentro do conteúdo escolares?

Sim.

### **Q.3 Gestão democrática**

a) Para você a gestão desta escola é democrática?

Sim, pois é uma gestão compartilhada e participativa nos vários segmentos da comunidade escolar, pois professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

b) Você acha o trabalho da gestora importante?

Sim, por ser ela o principal articulador na construção de um ambiente de diálogo e de participação propício para melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, conseqüentemente para o sucesso educativo-pedagógico.

c) Quais as características para ser um bom gestor?

Um bom gestor é aquele que é capaz de influenciar as pessoas de forma que elas encontrem dentro de si a motivação para atingirem os objetivos determinados pela meta. Ou seja, se o gestor quiser atingir um objetivo e querer fazer com que as pessoas o sigam, é preciso ter um bom comportamento agindo sempre amorosamente, satisfazendo suas reais necessidades, ouvindo-as e se relacionando bem com elas. Cada um de nós escolhemos ser quem somos, o comportamento que teremos, e essas escolhas estão baseadas em nossas crianças, assim é preciso fazer escolhas acerca daquilo em que se acredita e procurarmos ser o melhor que pudermos.

d) Quais as atividades que o gestor tem mais dedicação? Por quê?

O gestor educacional tem assim, uma árdua tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro constitui-se como essencial e deve privilegiar a qualidade, por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico.

e) Para você em que o gestor poderia melhorar na prática do cotidiano da escola?

O papel do gestor em qualquer modelo de gestão pressupõe a concentração de esforço para a formação e manutenção de equipes motivadas, alinhadas com os objetivos organizados e prontos para assumirem os desafios que apresentarem.

f) A organização e o desenvolvimento dos trabalhos da escola eles estão relacionados com os princípios da gestão democrática?

Sim, pois as tomadas e decisões, execução e avaliação não são centralizadas, mas debatidas, aflorando as posições e interesses dos diversos segmentos que compõem a escola.

g) Para você, quais as dificuldades ou facilidades encontradas na gestão democrática de uma escola?

Muitos dos problemas existentes hoje na escola provêm das dificuldades de se desenvolver uma gestão democrática efetiva, e também pelo fato de não existir uma verdadeira relação entre gestores, professores e demais participantes da comunidade escolar. Por isso, pretende-se demonstrar como é possível um bom gestor aliando a todos os envolvimento do ambiente escolar, alcançar as finalidades e objetivos estabelecidos, para assim, desenvolver uma gestão democrática e participativa.

h) No seu entender como deveria ser hoje a prática de um gestor no cotidiano da escola?

É fundamental, para estabelecer as ligações necessárias com os professores, inserir a escola na comunidade, conhecer a rede, o município, a região e as existências próprias do sistema. O gestor deve ter espírito de equipe para articular as diferentes partes da escola e distribuir funções.

i) Como é que o conselho escolar contribui com a gestão da escola?

Ele foi constituído mediante reunião geral, onde toda comunidade escolar envolvida faz a escolha dos representantes de cada segmento.

j) Quais as dificuldades ou facilidades encontradas no cotidiano em relação ao trabalho com a gestão?

Alguma das dificuldades é quando se toma uma decisão em conjunto , ou seja, em equipe, e um ou outro na hora de agir não cumpre com sua responsabilidade. E a facilidade é quando tudo que foi planejado e decidido em equipe que no final obtêm sucesso.

#### **Q.4 Elaboração do PPP (Projeto Político-Pedagógico)**

a) Os projetos e programas que chegam à escola como são discutidos e encaminhados?

Reunir-se toda comunidade escolar apresentando-se os projetos e programas e são tomadas as decisões e execução das mesmas.

b) Quando acontecem impasses nas decisões como eles são resolvidos?

A equipe envide esforços para uma reflexão em torno destas questões a fim de, inclusive, identificar críticas e sugestões em relação à forma de elaboração e implementação dos programas e projetos. Dessa forma, possível também identificar e analisar junto à comunidade escolar as perspectivas, pontos positivos e impasses pontos conflitantes ou negativos da operacionalização de programas no interior escolar frente às diferentes demandas da escola pública contribuindo para o levantamento de informações importantes para a avaliação de tais programas.

c) Como foi a sua participação na construção do Projeto Político Pedagógico da escola?

Mediante reunião, eu como secretária sou quem redijo a ata com todas as decisões e alterações dando também minha contribuição com sugestões diante das metas e ações construídas.

Obrigada mais uma vez, secretária.



## ENTREVISTA COORDENADORA



### MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestranda: Vera Lúcia de Sousa Carvalho

e-mail: verabenzotacarvalho@hotmail.com

Prezada coordenadora esta entrevista faz parte da nossa pesquisa de mestrado, que tem por objetivo analisar as concepções e atuação das gestoras que possibilite a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz necessária franqueza absoluta nas respostas para que possamos obter um resultado significativo. As respostas serão mantidas em sigilo e somente utilizadas nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação.

#### Q.1 Identificação do participante:

a) Idade: 42 anos.

b) Formação: A minha formação acadêmica é pedagogia, atualmente estou atuando na coordenação do fundamental um.

▪ Você é pós-graduada, tem alguma especialização?

Não sou pós-graduada, tenho apenas pedagogia licenciatura.

c) Qual a importância da sua formação para executar sua atividade profissional como coordenadora?

É importante salientar que para exercer um cargo de coordenação é preciso conhecer a fundo o processo administrativo e pedagógico de uma instituição escolar, tendo em vista que liderar não é tarefa fácil, exige competência, compromisso e humildade.

d) Há quanto tempo está nesta função de coordenadora?

Há dois anos e meio.

e) Tempo de serviço na rede?

17 anos.

f) O seu estado na rede é contrata probatória, estagiária ou você efetiva?

Sou efetiva.

g) Você é natural de Tacaratu?

Não.

▪ Qual é a sua naturalidade?

Petrolândia, Pernambuco.

h) Quantos vínculos empregatícios você tem?

Um, apenas.

i) Esse um é esse que trabalho no município?

É.

## **Q.2 Participação política/social**

a) Como é a sua participação no sindicato de sua categoria?

Não tenho participação nenhuma.

▪ Nunca foi filiada a nenhum sindicato?

Não.

b) Você participa de alguma instituição política partidária?

Nunca participei de nenhuma instituição política partidária.

c) Você citasse três aspectos, social, econômico, político, histórico, cultural ou qualquer outro, quem em sua opinião podem melhor caracterizar a identidade da comunidade em que esta escola está situada?

Em minha opinião a comunidade está mais ligada com o trabalho uma comunidade que está situada no pólo têxtil, mas as pessoas não têm atitude de

ações sociais voltada para ajudar as outras pessoas, elas estão apenas pensando no Trabalho, e não no ser da pessoa.

- Esse aspecto ele é trabalhado dentro da escola ou não?

Sim, é bem trabalho porque temos vários estudantes e a gente como mediador do conhecimento esta sempre trabalhando esse aspecto dentro da instituição.

- Você falou muito de econômico, gostaria de citar outro aspecto?

Gostaria de citar o aspecto político que aqui no nosso município passou dezesseis anos com uma política fadada, onde as pessoas já estavam fadadas das questões políticas, mas agora entrou outro gestor, mesmo assim ele não está conseguindo fazer o trabalho que deveria fazer, tem ajudado muito a educação, mas devido a alguns aspectos políticos atrapalha nessa gestão.

- Gostaria de falar de mais algum?

A cultura também é muito rica, bonita, a gente trabalha dentro das escolas esse aspecto cultural, mas ele fica um pouco a desejar em relação a vários setores. Antes quando era trabalhada esta cultura eu acredito que era mais vivencia na localidade, mas hoje os jovens não dão mais prioridade a essa cultura, não vivenciam a cultura como deveria ser.

### **Q.3 Gestão democrática**

- a) Para você a gestão desta escola é democrática?

Sim, pois todas as decisões são tomadas em coletividade com todos os funcionários da instituição, dando vez e voz a cada um.

- b) Você acha o trabalho da gestora importante?

Sim, pois uma instituição não pode ter uma boa administração se não houver um líder a frente do trabalho que motive seus liderados.

- c) Quais as características para ser uma boa gestora?

Primeiramente, em minha opinião um gestor deve gostar do que faz, ter facilidade em manter um bom relacionamento interpessoal, capacidade de

adaptar-se a normas e procedimentos, trabalhar em equipe, boa comunicação, saber delegar funções e também identificar as prioridades, saber tratar e motivar as pessoas de sua equipe.

d) Quais as atividades que a gestora tem mais dedicação? E por quê?

Eu vejo que a dedicação na escola do gestor é nos eventos onde socializado com a comunidade local, porque acredito que são nos eventos que ele mostra a credibilidade do seu trabalho, que é um trabalho árduo, que precisa ser eficiente.

e) Para você em que a gestora poderia melhorar na prática do cotidiano na escola?

Poderia melhorar a comunicação entre a equipe gestora e o alinhamento das situações administrativas, sabendo liderar funções entre todos os funcionários tendo mais pulso firme em relação ao trabalho de alguns funcionários, que ainda acham que os trabalhos estão envolvidos com a política.

▪ De que forma essa política, você poderia nos explicar?

É uma política partidária que ainda existem funcionários de lado adversários e acham que essa prática pode ser aplicada, apesar do gestor não concordar com essa prática de alguns funcionários, mas ainda acontece esse partidarismo.

f) A organização e desenvolvimento dos trabalhos da escola estão relacionados com os princípios da gestão democrática?

Os princípios da gestão democrática ele é muito nítido, então o gestor ele tem que observar esses princípios e aplicar esses princípios como norte de sua prática diariamente, porque caso ele se perca nesses princípios, no seu cumprimento a gestão se perde, então é importante que ele saiba onde está pisando.

g) Para você quais as dificuldades ou facilidades encontradas na gestão democrática da escola?

A gestão democrática só favorece as ações voltadas ao desenvolvimento da própria instituição de ensino, realizar uma gestão democrática significa acreditar que todos nós juntos temos mais chances de encontrar caminhos para atender as expectativas da sociedade a respeito da atuação escolar.

▪ Essa resposta ela vem como uma facilidade encontrada na escola?

Com certeza.

▪ Você gostaria de citar alguma dificuldade?

A dificuldade que a gente ainda tem na gestão da escola é lidar com essas pessoas que ainda tem cabeça voltada para partidos políticos e isso vem atrapalhando o andamento das atividades devida da escola.

h) No seu entender como deveria ser hoje a prática da gestão no cotidiano da escola?

Pautada deveria ser através do diálogo, com o diálogo resolve-se muito a situação, através da conversa, da mediação, da sistematização e do que é pedido dentro da instituição.

i) Como o conselho escolar contribui com a gestão da escola?

Contribui na tomada das decisões coletivas, sempre que a gente necessita de resolver algum conflito a gente chama o conselho e são tomadas as decisões coletivamente.

▪ Como foi construído esse conselho escolar?

Foi constituído por representante de professores, de pais e pessoas da comunidade.

j) Quais as dificuldades ou facilidades encontradas no cotidiano em relação ao trabalho com a gestão?

São muitos os entraves encontrados em uma gestão, principalmente se o gestor não tiver o censo de liderança para contornar todas as situações inesperadas com sabedoria e rapidez.

#### **Q.4 Elaboração do PPP (Projeto Político-Pedagógico)**

a) Os projetos e programas que chegam à escola como são discutidos e encaminhados?

São discutidos coletivamente e são encaminhados de acordo com cada etapa de vivencia do projeto.

▪ Esses projetos e programas estão inseridos no PPP, ou não tem tempo para ser colocado no PPP?

São colocados sim dentro do PPP, porque as ações, as metas e os objetivos são voltados para os projetos.

b) Quando acontecem impasses nas decisões como eles são resolvidos?

São resolvidos através da dialógica, e através dessa dialógica entra-se em um consenso de escolhas entre as pessoas que trabalham fazendo parte da equipe.

c) Como foi a sua participação na construção do Projeto Político Pedagógico?

Sempre ativa, porque a gente esta interagindo com as ações, com as metas e os objetivos e esta sempre aliando, anotando o que dá certo, o que se deve tirar a cada um, a gente sempre acrescenta alguma coisa referente a novos projetos que são criados, e as ações são bastante pertinentes.

▪ Como foi elaborado o Projeto Político-Pedagógico dentro da escola?

C-Coletivamente, com todos os seguimentos da escola, os agentes administrativos, os agentes auxiliares gerais, diretor, coordenador e todos os agentes que compõe a escola.

Obrigada mais um vez, coordenadora.

## **APÊNDICE VIII - ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DO CONSELHO ESCOLAR**



### **MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

Mestranda: Vera Lúcia de Sousa Carvalho

e-mail: verabenzotacarvalho@hotmail.com

Prezada conselheira, esta entrevista faz parte da nossa pesquisa de mestrado, que tem por objetivo analisar as concepções e atuação das gestoras que possibilite a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz necessária franqueza absoluta nas respostas para que possamos obter um resultado significativo. As respostas serão mantidas em sigilo e somente utilizadas nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação.

### **MEMBRO CONSELHO ESCOLAR**

#### **Q.1 Identificação do participante:**

- a) Idade: 32 anos.
- b) Formação: Eu me formei em pedagogia e fiz pós-graduação em psicopedagogia.
- c) Como você se tornou membro do conselho escolar?

Foi através de uma reunião que foi feita na escola e teve uma eleição e eu fui eleita membro como professor.

#### **Q.2 Participação no conselho.**

- a) Como participante do conselho escolar você está sempre presente na escola? Justifique:

Sim, eu já sou atuante na escola porque eu faço parte do quadro da escola como professora.

b) As reuniões do conselho escolar são sempre representativas?

Não.

▪ A participação de todos e os problemas eles são discutidos em reuniões?

Quando acontece, que raramente acontece, são discutidos e são resolvidos.

c) Em sua opinião todos os participantes do conselho escolar se manifestam durante as reuniões?

Em partes, porque alguns nem sabe do que se trata.

▪ Por que eles não sabem do que se trata? O que acontece com essas pessoas?

São leigos, porque na maioria das vezes eles não sabem o que se passa durante o processo que esta sendo vivenciado, por exemplo: quando a gente trata de determinado assunto o professor que esta representando o conselho não sabe daquele assunto que esta sendo abordado.

d) Suas sugestões e opiniões elas são levadas em conta nas discussões e decisão tomada pelo conselho?

Algumas vezes, sobre as prestações de contas que são dadas sobre os gastos escola.

e) Como o conselho contribui com o trabalho do gestor escolar?

O conselho ele não é ativo, mas quando acontece que surgem as indignações a gente tenta resolver.

### **Q.3 Tomada de decisões do conselho escolar.**

a) Como são definidas as ações da escola com o conselho escolar? Você poderia nos dar alguns exemplos.



A ação que é feita é quando vem o dinheiro da unidade executora, que é feita a reunião e é discutido para saber aonde verba vai.

- E depois que faz essas compras é prestado conta na escola?

Geralmente sim, com isso vem outra reunião onde a gestão juntamente com o conselho faz a reunião e é dito o que foi comprado, o valor X de cada coisa e faz a prestação.

b) Em sua opinião como deveria ser a participação do membro do conselho escolar na tomada de decisão aqui na escola?

Ele deveria atuar mais na parte pedagógica, porque infelizmente ele trabalha mais na parte financeira.

c) O segmento que você representa no conselho ele recebe informações das decisões tomadas nas reuniões? Como é que acontece?

Eu sou representante dos professores, e quando acontecem as reuniões a que tenta resolver.

#### **Q.4 Relacionamento de equipe gestora com o conselho.**

a) Em sua opinião atualmente quais as dificuldades ou facilidades que são encontradas na gestão democrática da escola?

A facilidade é que a gente sempre encontra alguém da gestão presente, todos os horários sempre têm. E a dificuldade maior é que aparece muito questões partidárias políticas.

b) No seu entender qual seria o papel do gestor hoje? O que esse gestor deveria ser hoje?

Infelizmente os nossos gestores hoje são indicados por políticos, e na verdade o gestor deveria ser escolhido por sua capacidade. O gestor é líder, ele necessita ser participativo e ele deveria se envolver mais com a parte pedagógica da escola.

- Alguma vez já houve alguma capacitação ou alguma formação para o conselho escolar?

Não, é o que falta realmente para fechar essas capacitações

Obrigada mais uma vez, conselheira.

## APÊNDICE IX - ENTREVISTA DOS PROFESSORES



### MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestranda: Vera Lúcia de Sousa Carvalho

e-mail: [verabenzotacarvalho@hotmail.com](mailto:verabenzotacarvalho@hotmail.com)

Prezada professora esta entrevista faz parte da nossa pesquisa de mestrado, que tem por objetivo analisar as concepções e atuação das gestoras que possibilite a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz necessária franqueza absoluta nas respostas para que possamos obter um resultado significativo. As respostas serão mantidas em sigilo e somente utilizadas nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação.

### PROFESSOR 01

#### Q.1 Identificação do participante:

- a) Idade: 42 anos.
- b) Formação acadêmica: Pós-graduação e especialização em psicopedagogia.
- c) Ano que se formou: 2014
- d) Qual a importância da sua formação para executar a sua atividade como professora?

A formação é muito importante, pois ajuda a enfrentar os obstáculos encontrados no dia a dia do professor e assim o seu desempenho profissional.

- e) Há quanto tempo está nesta função de professora?

6 anos

- f) Tempo de serviço na rede: 6 anos

- g) Você é estágio probatório, contrato temporário ou efetivo?

Contrato temporário

h) Naturalidade: Capira, Paraná

i) Quantos vínculos empregatícios você tem?

Apenas um municipal

## **Q.2 Participação política/social**

a) Como é a sua participação no sindicato de sua categoria?

Não participo

▪ Você não é filiada?

Não sou filiada

b) Você participa de alguma instituição política partidária?

Não participo

▪ Você já foi filiada alguma vez?

Não, nunca tive acesso nenhum

c) Você poderia citar três aspectos, social, político, econômico, histórico, cultural algo que envolva a sua escola e que tem em sua opinião que possam melhorar caracterizar a identidade da comunidade em que está sua escola está situada.

Tem o aspecto político que no nosso município a gente sabe que a contratação de funcionário do município depende muito do aspecto político, isso atrapalha bastante, porque deixa de alguns profissionais realmente capacitados para colocar pessoas que estão começando ou apenas não se interessam em nenhuma formação pra poder está ali exercendo a sua função.

▪ De que forma você acha que processo político, essas contratações deveriam realmente ser feita?

Através de uma seleção onde os profissionais iam pôr o seu tempo de experiências e aplica-la realmente de acordo para não prejudicar a educação do município.

### **Q.3 Gestão democrática**

a) Para você a gestão desta escola é democrática?

Sim, o trabalho da nossa escola ele depende de todos, então o andamento de cada escola não depende apenas do gestor e sim da participação de todos os funcionários. Tanta da área da limpeza, tanto da área dos profissionais em sala de aula.

▪ Todos tem o direito de opinar?

Exatamente

b) Você acha o trabalho da gestora importante?

Sim, todo trabalho tem que ter um dirigente para está ali vigiando, não dando ordens, mas sim coordenando e passando realmente o que está acontecendo dentro da escola para que todos possam participar e achar uma forma de ajudar a levar a escola adiante a os desafios que a escola venha a enfrentar.

c) Quais as características para ser um bom gestor?

Ele tem que ter pulso firme e ser humilde.

d) Quais as atividades que o gestor tem mais dedicação? Por quê?

Ele tem que realmente tentar trazer todos os funcionários para ajudá-lo nessa tarefa difícil que é a gestão de uma escola, não só de uma escola, mas de todas as instituições. Porque quando esse funcionário, ele está ali exercendo essa função, nem todos concordam com o que ele está fazendo, então a dificuldade dele ta trazendo essas pessoas para o lado dele, ele fica tentando várias vezes, pra que possa realmente a educação ter um rumo certo, para não prejudicar a instituição e nem as pessoas que dela fazem parte.

e) Para você em que o gestor poderia melhorar na prática do cotidiano da escola?

Ter pulso mais firme.

f) A organização e o desenvolvimento dos trabalhos da escola eles estão relacionados com os princípios da gestão democrática?

Não, muitos funcionais não seguem essa regra, pelo fato de que não aceitam a direção da escola por questões políticas. Porque todo funcionário tem seu partido, e quando chega uma mudança dessas de direção da escola o outro funcionário que era da gestão anterior ele não participa de nada que acontece dentro da escola tentando prejudicar a direção da escola.

g) Para você, quais as dificuldades ou facilidades encontradas na gestão democrática de uma escola?

A dificuldade de não aceitação por parte de alguns dos funcionários e a facilidade que a gente tem com a gestão democrática que é essa gestão, é o contato direto com ela, você tá se dirigindo a ela o tempo todo e obtendo respostas.

h) No seu entender como deveria ser hoje a prática de um gestor no cotidiano da escola?

Ele tem que estar sempre presente na escola, porque a cada momento surge uma dificuldade e nenhum dos funcionários tem poder dessa decisão, de tá tomando decisões dentro da escola sem a presença do gestor.

i) Como é que o conselho escolar contribui com a gestão da escola?

Não conheço participação do conselho dentro da escola.

▪ Quer dizer que o conselho ele não é atuante dentro da escola?

Não, praticamente são poucas as convocações desse conselho, e quando é convocado o que fizerem pra mim está bom e é assim, e não o envolvimento com as pessoas.

▪ Você acha que esse conselho não atua, porque a culpa está na gestão ou a culpa está nos participantes do conselho?

Nos participantes do conselho, porque não há um comprometimento nem eles querem se envolver a ponto de que tomem alguma decisão pra não ficarem sendo comentado em determinadas coisas, então esse conselho praticamente não atua dentro da escola.

j) Quais são as dificuldades ou facilidades encontradas no cotidiano em relação ao trabalho com a gestão?

As facilidades como já disse é esse contato direto que a gente tem com o gestor e que podemos está ali falando nossos problemas. E a dificuldade são alguns funcionários que não concordam com a atuação desse profissional e não queira participar de nada, simplesmente para prejudicar o bom andamento da escola.

#### **Q.4 Elaboração do PPP (Projeto Político-Pedagógico)**

a) Os projetos e programas que chegam à escola como são discutidos e encaminhados?

Muitas vezes apenas são discutidos com a gestão e coordenação.

▪ Quer dizer que o restante não fica a par, não chegam a conhecer esses programas e esses projetos?

Isso, quando vem chegar até nós já tem enviado alguma coisa e talvez até pelo tempo que a escola é comunicada de acordo como determinado projeto e programa e quando chega até nós já tem passado.

b) Quando acontece impasse nas decisões como eles são resolvidos?

Com reuniões e diálogos.

c) Como foi a sua participação na construção do projeto político pedagógico?

Eu participei dando a minha opinião e discutindo os pontos positivos e negativos que aconteceram no ano anterior.

- Como foi que esse projeto político pedagógico ele é trabalhado dentro da escola?

Com a maior parte dos funcionários e vivenciado a cada meta que a escola tenha a cumprir. Cada profissional procura buscar isso, para que essas metas sejam alcançadas, mas nem todos não participam e procuram não seguir simplesmente por questões políticas.

- Quer dizer que não são todos?

Não são todos que participam.

Obrigada Professora pela sua participação.



## ENTREVISTA PROFESSOR



### MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestranda: Vera Lúcia de Sousa Carvalho

e-mail: [verabenzotacarvalho@hotmail.com](mailto:verabenzotacarvalho@hotmail.com)

Prezada professora esta entrevista faz parte da nossa pesquisa de mestrado, que tem por objetivo analisar as concepções e atuação das gestoras que possibilite a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz necessária franqueza absoluta nas respostas para que possamos obter um resultado significativo. As respostas serão mantidas em sigilo e somente utilizadas nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação.

## PROFESSOR 2

### Q.1 Identificação do perfil

a) Idade: 39 anos

b) Formação: Graduada em Pedagogia, e tenho especialização em Psicopedagogia

c) Qual foi o ano da sua especialização?

Eu concluir a minha especialização em 2010

d) Qual a importância da sua formação como psicopedagoga para executar sua atividade profissional como professora?

A minha formação ela é de suma importância porque ela me dar subsídios para trabalhar na sala de aula todos os desafios que o professor tem no seu cotidiano e a partir da psicopedagogia a gente consegue trabalhar de forma diferenciada com as crianças que tem a maior dificuldade no processo de ensino e aprendizagem.

e) Há quanto tempo está nessa função de professora?

No município oito anos e na rede particular tenho quatorze anos de experiência.

f) Quanto tempo presta serviço a essa rede?

Oito anos no município e quatorze anos na rede particular

g) Você é na natural de Tacaratu?

Não, eu nasci em São Paulo em São Bernardo do Campo, mas moro aqui no município há mais de 20 anos.

h) Você tem outros vínculos empregatícios?

No momento estou prestando serviço apenas para o município.

## **Q.2 Participação política/social**

a) Como é sua participação no sindicato de sua categoria, você é filiada a algum tipo de sindicato?

Não, por enquanto não tenho nenhum vínculo com filiação em sindicato.

b) Você participa de alguma instituição política partidária?

Não, no momento não

▪ Nunca se filiou a nenhum tipo de partido?

Não, não tenho nenhum vínculo com partido ou sindicato.

c) Você poderia citar três aspectos que seja social, econômico, político, histórico, cultural qualquer outro que em sua opinião podem melhor caracterizar a identidade da comunidade em que esta escola está situada?

Quanto à identidade da comunidade sobre o aspecto político, infelizmente nós vivemos em uma comunidade imatura politicamente, onde a política predominante é voltada para a politicagem, a qual cada um procura defender aquilo que lhe convém sem pensar nos bens coletivos, sem pensar no geral.

Sim, todos esses aspectos estão englobados no artesanato local que influencia na economia, na cultura, na história e principalmente na política e sociedade, pois gera emprego para pais e alunos. Para os alunos que são do EJA (Educação de Jovens e Adultos) eles estudam a noite e durante o dia eles trabalham com o artesanato. Quanto ao aspecto econômico, Caraibeiras é situada em um pólo artesanal industrial, no qual fabrica muitas variedades de artesanato com o fio de algodão e Caraibeiras é considerada a Capital da rede porque tem como referência a produção de redes de boa qualidade e por conto deste pólo artesanal muitos estudantes trabalham no seu dia a dia com esse artesanato e com isso prejudica o seu aprendizado, porque eles vão para a escola com o cansaço devido a essas tarefas que eles praticam. Enquanto a esse pólo artesanal na nossa comunidade nós temos uma diversidade cultural muito grande, chegam na nossa comunidade pessoas advindas de outras áreas, de outras cidades. Por exemplo: Temos o pessoal de Alagoas, temos alunos da Bahia, e do interior de Pernambuco também vem muita gente, então essa diversidade está dentro da escola para gente trabalhar no nosso dia a dia.

▪ Eu ainda gostaria de voltar, na parte que você fala sobre o aspecto político, em que aqui trabalha muito a politicagem, como você acha que essa politicagem deveria melhorar o trabalho para com a escola?

O aspecto político ele melhora quando a categoria ela luta em prol de todos quando o beneficiário tem seus direitos respeitados. Na politicagem a gestão administra pensando em si a qual não é justa e beneficia a poucos.

### **Q.3Gestão Democrática**

a) Para você a gestão desta escola é democrática?

Para se falar de gestão democrática, se for falar de sua essência nessa escola ela ainda não é realizada democraticamente.

▪ Você pode justificar alguma coisa?

Quando eu falo isso, por exemplo: existem situações em que todos os funcionários não estão envolvidos ou quando tem situações de decisões apenas um pequeno grupo resolve por todos, então quando partem de uma

gestão onde todas as pessoas estão envolvidas por parte da escola e também por parte de pessoas que não participam da escola indiretamente como os pais, eu considero que ela não seja democrática.

b) Você acha o trabalho da gestora importante?

O papel do gestor ele é importante, porque ele é como se fosse um mestre, um maestro que regesse uma orquestra, se um instrumento desafinar a orquestra fica sem um ritmo bonito. Então na escola o gestor ele vai administrar as pessoas e quando ele não consegue uma sintonia com essas pessoas, não consegue uma gestão que envolva a participação todos inclua para que de fatos se sintam pertencentes a essa escola. Infelizmente o trabalho do gestor ele fica comprometido.

c) Quais as características para ser um bom gestor?

Um gestor para ele ser bom mesmo e democrático, ele deve ser bastante aberto ao diálogo, também para ouvir as pessoas e envolver de forma justa a participação de todos, bem como essa participação ela deve ser de forma interativa, colaborativa, participativa, onde todos tenham a oportunidade de opinar.

d) Para você em que a gestora poderia melhorar na prática do cotidiano dela dentro da escola?

Eu acredito que para o gestor melhorar seria interessante que ele se dedicasse mais a parte pedagógica, porque o que a gente ver nas escolas é um delimitação de espaço, onde o gestor muitas vezes ele ocupar maior o seu tempo realizando trabalhos administrativos voltados para o financeiro e a parte pedagógica que realmente envolve o processo de ensino aprendizagem do aluno fica esquecido, desta forma o trabalho fica comprometido.

e) Quais são as atividades que o gestor tem mais dedicação dentro da escola?

A parte financeira, a parte que é voltada para questão de como gastar o dinheiro e ao mesmo tempo a parte de documentos.

f) A organização e desenvolvimento dos trabalhos da escola estão relacionados com os princípios da gestão democrática?

A gestão ela trabalha mais nessa parte financeira, então a sua organização ela não voltada para os princípios da gestão democrática, porque muitas vezes delimitado apenas para pequenos grupos e essas decisões são tomadas nesses pequenos grupos, e depois consequentemente eles passam para os outros executarem essas decisões, então essa organização de onda as informações, as orientações vem de cima para baixo, elas não são democráticas e muitas vezes elas não funcionam por conta disso, porque não houve envolvimento de todos nas decisões.

g) Para você quais as dificuldades ou facilidades encontram na gestão democrática da escola?

Com relação a facilidade, o eu vejo na escola é muitas vezes a boa vontade de alguns professores, porque a escola em que eu trabalho ela tem muita gente que é contratada e também tem vários professores que são efetivos e há uma separação muito grande com relação a disponibilidade para trabalhar na escola com relação a estes profissionais, ou seja, a facilidade vai ser quando muitos dos trabalhos realizados na escola são realizados pelos contratos, enquanto os funcionários efetivos colocam obstáculos e dificultam a participação integral para que ele seja bem feito.

h) No seu entender como deveria ser hoje a prática da gestora no cotidiano escolar?

A prática do gestor no cotidiano da escola, ele deve visar menos o lado financeiro, pra gastar o dinheiro que escola recebe se voltar mais para esta parte administrativa e se dedicar mais a parte pedagógica, onde realmente se preocupe com processo de ensino e aprendizagem, acompanhar de perto qual é a evolução desses alunos, como é que está sendo feito este trabalho pedagógico para que a escola consiga elaborar projetos e intervenções que possam superar as dificuldades do processo de ensino aprendizagem do aluno.

i) Como o conselho escolar ele contribui com a gestão da escola?

A gestão toma decisão em um pequeno grupo, então o conselho escolar ele é formado de pais de alunos que também tem vínculo com aquela escola, então ele termina se resumindo a um pequeno grupo e a participação torna-se limitada para algumas pessoas fazerem as ações e depois pedirem para os outros executarem.

j) Quais as dificuldades ou facilidades encontradas no cotidiano em relação ao trabalho com a gestão?

A facilidade é que sempre a gestora está presente na escola e a dificuldade é que muito das coisas que a gente fala, muitas das sugestões que são dadas pelos professores a gestão não acata e isso é uma dificuldade muito grande na gestão da escola.

#### **Q.4 Elaboração do PPP (Projeto Político-Pedagógico)**

a) Os projetos e programas que chegam à escola como são discutidos e encaminhados?

Na verdade esses projetos quando chegam à escola, a gente já recebe eles prontos e acabados e a gente só precisa executar esses projetos que vem programado pelo os outros.

▪ Você sabe dizer quem são esses outros que elaboram esses projetos?

Ele vem do Governo Federal que passam para a Secretaria Municipal e que repassam para a escola.

b) Quando acontecem impasses nas decisões como eles são resolvidos?

Esses impasses eles são resolvidos em grupos pequenos, que vão até lá e tomam as decisões e depois passam para os de mais o que foi decidido, então funcionam desta forma, um pequeno grupo decide e outro grupo vai executar aquilo que foi planejado.

c) Como foi a sua participação na construção do Projeto Político Pedagógico da escola?

Normalmente a participação dos professores no PPP ele é feito no começo do ano onde ele é refeito, porém muitas coisas que são colocadas nesse PPP durante o ano a escola não vivenciam e outros projetos que os professores elaboram e trabalham muitas vezes eles não são colocados e valorizados nesse PPP, então a gente sente muito essa questão com a valorização dos projetos que os professores elaboram para trabalhar as dificuldade ou melhorar o processo de ensino aprendizagem do aluno.

Professora muito obrigada pela sua participação

### ENTREVISTA PROFESSOR 3



#### MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestranda: Vera Lúcia de Sousa Carvalho

e-mail: [verabenzotacarvalho@hotmail.com](mailto:verabenzotacarvalho@hotmail.com)

Prezado professor esta entrevista faz parte da nossa pesquisa de mestrado, que tem por objetivo analisar as concepções e atuação das gestoras que possibilite a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz necessária franqueza absoluta nas respostas para que possamos obter um resultado significativo. As respostas serão mantidas em sigilo e somente utilizadas nesta pesquisa.

Desde já agradeço a sua participação e disponibilidade.

#### Q.1 Identificação do perfil

a) Idade: 36 anos.

b) Formação: Graduado em Matemática, pós-graduado em programação de ensino da matemática e ciências da educação com enfoque em gestão escolar. E atualmente estou cursando mestrado em Ciência da Educação.

c) Qual a importância da sua formação profissional para executar sua atividade profissional como professor?

Toda formação acadêmica primeira deixa dar ao estudante o sentido e domínio da pesquisa, dos critérios para se elaborar uma pesquisa científica, então além do domínio sobre a teoria ele auxilia o trabalho principalmente porque o conhecimento dar mais fundamentação teórica para que a gente possa enxergar dentro do nosso trabalho situações onde esses conhecimentos podem ser aplicados e ao mesmo tempo nos ajuda a entender melhor a realidade com que a gente convive então a formação acadêmica ela é um elemento essencial para que se desenvolva a qualidade de ensino.

d) Há quanto tem você esta nesta função de professor?



Sou professor há dezenove anos, na verdade comecei e ainda era menor de idade, estagiava porque cursava o magistério, mas desde os meus dezesseis anos de idade eu trabalho como professor.

e) Tempo de serviço na rede?

Na rede municipal tenho dezessete anos de serviço, estou completando agora dezoito anos.

▪ Você é efetivo, estágio probatório ou contrato?

Efetivo, sou concursado desde o ano de 98.

f) Você é natural de Tacaratu?

Sim.

g) Quantos vínculos empregatícios você tem?

Sim, tenho.

▪ Esse vínculo é estadual, federal, como ele é?

Sou professor pela rede Estadual também.

## **Q.2 Participação política/social**

a) Como é sua participação no sindicato de sua categoria, você é filiado a algum tipo de sindicato?

Eu sou filiado e participo moderadamente, acompanho as reuniões e as discursões da parte trabalhista e procuro me informar sobre os movimentos que esta acontecendo. As reuniões que são possíveis eu frequento e tento me manter sempre informado. Diria que seria uma participação moderada.

b) Você participa de alguma instituição política partidária?

Eu sou filiado a um partido político, mas não faço parte de nenhuma diretoria política e nem acompanho efetivamente os andamentos das decisões partidárias. Apenas me filiei a um partido devido à filosofia do partido político,

eu costumo fazer parte de um partido justamente pela filosofia em si que o partido acredita.

c) Você poderia citar três aspectos sociais, econômico, político, histórico, cultural ou qualquer outro, quem em sua opinião podem melhor caracterizar a identidade da comunidade em que esta escola está situada?

Aspecto econômico poderia dizer que a escola atende entorno de 80% dos alunos ou mais um pouco que são provenientes de famílias que trabalham com artesanato têxtil, são tecelãs, ou pessoas que direta ou indiretamente trabalham com artesanato têxtil, geralmente a maioria deles ajudam os pais nos trabalhos, então umas das características econômicas também relacionadas a esses é que esses pais tem pouca escolaridade, mas estão encaminhando os filhos com o desejo que eles avancem mais a escolaridade do que eles.

Um aspecto cultural, é uma comunidade sertaneja, é de pessoas que tem valores religiosos, valores morais e éticos ainda muito preso aos costumes do sertão e socialmente são pessoas que convivem em uma comunidade, no caso daqui mesmo, por causa da própria tecelagem várias pessoas de lugares diferentes que na busca de trabalho vieram para cidade e a escola esta atendendo esse público diferenciado justamente por causa dessas condições.

▪ Esses aspectos são trabalhados dentro da escola?

Sim, mas não como muita frequência. Nós como professores procuramos entender a origem do aluno e procuramos inseri-la dentro do nosso trabalho para dar significado ao conhecimento, para contextualizar e saber um pouco mais da vida dele no dia a dia para que a gente possa aproveitar as informações que eles trazem para a escola para iniciar o nosso trabalho pedagógico.

### **Q.3Gestão Democrática**

a) Pra você a gestão desta escola é democrática?

Em partes, porque todo órgão público no Brasil, apesar de ter essa filosofia de gestão democrática, de identidade democrática, a gente sabe que todas escolas fazem parte de um sistema educacional que está atrelado a uma legislação, a uma regra e até o próprio sistema municipal e estadual que o próprio município também está submetido a ele não permite que essa democracia de fato seja consolidada a ele.

b) Você acha o trabalho da gestora importante?

Com certeza, é um trabalho fundamental. Na verdade é o gestor da escola que traz a identidade da escola, é ele que traz para si a identidade dessa escola e que tenta todas as forças que escola tem no sentido de desenvolver uma identidade pedagógica que tem na instituição de ensino.

c) Quais as características para ser um bom gestor?

Eu acredito que para ser um bom gestor, principalmente tem que ser uma pessoa com opiniões, com postura solidária, tem que ser uma pessoa que tenha facilidade no diálogo, que consiga conversar com pessoas que tenha opiniões diferentes, que consiga trabalhar com a diversidade, que seja um bom observador, e que acima de tudo entenda que as decisões que ele toma precisam ser decididas em grupo, precisam ser combinadas, socializadas e debatidas para serem tomadas. Então se o gestor não descentralizar o poder que ele tem, dificilmente ele vai trazer pra si as atitudes das pessoas, ninguém no mundo de hoje gosta de trabalhar em uma instituição que tenha uma vocação de democracia e onde as coisas funcionem a base de ordem, a gente também precisa fazer parte desse processo.

d) Quais as atividades que a gestora tem mais dedicação? Por quê?

Aqui tem uma situação bastante complicada, porque é uma escola que atende a público bem diferenciado, ela é distribuída em três horários também diferentes, então fica difícil de avaliar o que é feito nos outros horários, porque eu só trabalho no turno da noite, mas pelo o que eu posso presenciar um dos trabalhos mais fortes que é feito aqui é em relação a observação do rendimento dos estudantes, eu vejo que poderia ter uma trabalho mais forte em relação a frequência, principalmente no turno da noite, porque temos uma quantidade de

alunos evadidos, por ser normal aqui na região nas turmas de EJA, a gente tem uma quantidade de evasão muito alta, mas observo também que existe uma preocupação muito grande em tentar trazer para dentro da escola as informações que são debatidas pelo sistema municipal pela secretária, há dentro do trabalho essa coisa fundamental, mesmo que seja muito rápido mas, a gente tem acesso a informação e vemos uma dedicação em ver as turmas montas e as aulas acontecendo, então a gente tem uma preocupação muito grande com o cumprimento dos dias letivos, acho que seja principal preocupação que a gestão tem.

e) Para você em que a gestora poderia melhorar na prática do cotidiano na escola?

Acredito que poderíamos ter um sistema de comunicação melhor, as informações poderiam ser mais socializadas, apesar de que é difícil conciliar os três horários, mas poderíamos ter um trabalho mais coeso relacionado a isso, mas não é somente em relação com a própria gestão, mas em si de juntar os professores para que a gente discuta situações e para que a gente tome decisões coletivas, porque às vezes fica difícil de pegar opiniões diferentes e não reunir as justificativas e fica difícil para que todos tenham a mesma filosofia de trabalho.

f) A organização e desenvolvimento dos trabalhos da escola estão relacionados com os princípios da gestão democrática?

Em partes sim, e em partes não. Porque tudo aquilo que se faz parte de um sistema, apesar de algumas decisões serem democráticas, mas também tende a ter decisões verticalizadas, há muita coisa também que é decidida fora da escola e que a escola por fazer parte de um sistema também é obrigada a cumprir.

g) Para você quais as dificuldades ou facilidades encontradas na gestão democrática da escola?

As dificuldades é justamente reunir as opiniões de todo mundo para uma ação que todos participem, é muito difícil de reunir todo mundo em uma forma de pensar. As facilidades encontradas é justamente o número de alunos, porque dentro da própria equipe tem pessoas que estão comprometidas com a qualidade do ensino que mesmo diante das dificuldades pode até não ter uma situação de trabalho que seja ideal, mas procuram fazer para que as coisas deem certo, e que isso ajuda dentro do próprio grupo a manter a coesão dentro das ações que vão ser realizadas.

h) No seu entender como deveria ser hoje a prática da gestão no cotidiano da escola?

Eu proponho uma coisa muito radical, eu penso em uma escola que tenha mais de um gestor, eu penso em uma escola que tenha uma gestora pedagógica e que tenha uma gestão administrativa, porque também compreende que aquele trabalho de um coordenador pedagógico faz muitas vezes ele para na falta de autonomia para tomar algumas decisões políticas, e que muitas vezes o gestor também precisa hoje, que nas escolas é uma unidade executora que exercer recursos, tem que comprar matérias, pensar na logística de funcionamento, as vezes o gestor está tão sobrecarregado com essas decisões burocráticas, que o seu próprio trabalho pedagógico acaba sendo comprometido, então se não pudesse ter dois gestores para dividir dessa área, pelo menos deveria ter um gestor, e dentro dessa gestão deveria ter coordenador por modalidades, mas que na verdade tivessem o poder de diretores pedagógicos, para que eles pudessem reunir aquela equipe que está trabalhando, montar as suas propostas de trabalho, dentro dessa propostas reunir uma proposta só, porque tem muitas modalidades diferentes e tem também muitas formas de pensar diferente, tendo também a necessidade de ter metodologias diferentes, a gente tem problemas diferentes e que resolver com a mesma solução, quando às vezes a necessidade é atacar de forma diferente para cada problema que nos temos.

i) Como o conselho escolar contribui com a gestão da escola?

O conselho ele é uma instituição democrática que serve como elo, ele serve para unir. A vontade dos segmentos que ele representa é com os interesses da

gestão, então em uma escola todos querem que ela dê certo, todos querem que os alunos aprendam, todos querem que a escola avance. O que o conselho traz é trazer opiniões que fazem com que as pessoas que fazem parte da comunidade escolar, também se sintam partes da gestão. Eles representam a voz de quem esta dentro dos segmentos das escolas, onde muitas vezes ajudam o próprio gestor a ter um olhar, as vezes a função de um gestor ele não consegue observar, então o conselho serve para isso, para ajudar a discutir problemas que muitas vezes o gestor sozinho não consegue resolvê-los e a ter a enxergar, porque muitas vezes passa por despercebido.

Não. Na verdade isso é um problema das escolas brasileiras, mas principalmente aqui no município em várias escolas, a maioria dos conselhos eles existem principalmente no papel, eles existem para atender uma necessidade burocrática que se tem, mas não se reúnem com frequência, muito difícil de entrar escolas que o conselho se reúna frequentemente e que discutem as questões de como eram para serem discutidas, infelizmente as coisas acontecem desse jeito, nós temos um problema na sociedade justamente por isso, as pessoas não estão preparadas para exercer a função política, as pessoas associam política a ideia simplesmente a partidária e não associam a participação de um conselho como ato de cidadania, então o próprio conselho que envolver a própria sociedade as pessoas se esquivam de participarem, elas acabam fugindo da participação desse conselho.

▪ Poderia me dizer de que forma foi construído esse conselho escolar?

Foram votados alguns professores, uns foram aceitos outros não, as pessoas são decididas democraticamente nas reuniões e é anotado o nome dessas pessoas e são convidadas a terem reuniões periódicas, mas basicamente formação é essa, é votada em reuniões e as pessoas aceitam ou não.

j) Quais as dificuldades ou facilidades encontradas no cotidiano em relação ao trabalho com a gestão?

O principal problema esta justamente na comunicação, quem trabalhar com pessoas é sempre uma situação bastante delicada, e muitas vezes envolvem opiniões diferentes, então pegar opiniões diferentes e transforma-las em uma

proposta que seja construtiva com ambas as opiniões dentro de um processo democrático é realmente a parte mais difícil, porque todos que fazem parte de um sistema querem se sentir parte desse sistema, querem ser ouvidos, querem participar das decisões, mas quem faz parte de um sistema democrático tem que entender que é a maioria quem decide às vezes eu poderia ter uma opinião que acho necessária, mas que não pode ser a opinião da maioria, e a gente tem que ter a humildade de reconhecer que um voto vencido, e que outras pessoas decidiram opiniões diferentes e também fazerem parte daquela decisão tomada pelo outro, mesmo não sendo da opinião que a gente participe. Viver uma democrática é isso, é aceitar e concordar com as decisões da maioria, na verdade a maioria representa a vontade da instituição.

#### **Q.4 Elaboração do PPP (Projeto Político-Pedagógico)**

a) Os projetos e programas que chegam à escola como são discutidos e encaminhados?

A maioria dos programas eles chegam e são passados de ultima hora, quando dar pra gente entrar em contato, mas da mesma forma que eles chegam pelo menos da minha parte e de muitos professores a boa vontade de entender que a forma que eles chegam o que o possível de ser feito e executado, a gente executa e opina também independentemente do prazo, se for uma decisão boa para a escola à gente esta sempre estigmado a participar, mas essa é a realidade que nós tempo.

b) Quando acontecem impasses nas decisões como eles são resolvidos?

Os impasses são muito comuns, geralmente essas reuniões são feitas em horários que eu não estou dentro da escola, mas eu procuro participar, mesmo acontecendo em outros horários à equipe gestora e a coordenação tem a preocupação de me manter informado e também a acolher opiniões de terminada situações. Pela ideia que eu tenho esses impasses mesmo depois de serem decididos ainda continuam sem serem resolvidos, tem gente não concordo com algumas decisões às vezes não se sentem estigmado a participar das mesmas.

c) Como foi a sua participação na construção do Projeto Político Pedagógico?

Eu tive acesso a um trecho do projeto político pedagógico e sugerir algo que esta funcionando aqui, como por exemplo, a situação de não tocar nas aulas, só avisar na hora do recreio, porque quando tocava antigamente na hora da aula ficavam muito difíceis na troca de professores, os alunos saiam da sala e ficava muito difícil de reuni-los de novo e se perdia certo tempo. Então eu dei uma sugestão e foi acatada, porque ficamos de analisar essa situação e esse problema que a escola tinha, e uma das minhas participações foi dessa forma, sugerir também a semana de provas. A minha participação e dando sugestões, e essas sugestões são discutidas com o pessoal e posto em votação, se por acaso a maioria decidir que é importante, funciona, senão a gente também é voto vencido.

▪ Você poderia me dizer como foi construído o projeto político dentro da escola?

Quando eu cheguei aqui esse projeto já existia, ele passou por algumas reformulações ao longo desses anos que trabalho aqui, mas construído um novo documento não foi feito, então eu não participei dessa construção. Eu sei que os primeiros documentos foram feitos em reuniões fora da escola e foram feitos pelos gestores em discussão, trouxeram modelos de outras escolas e foi adaptado aquilo que se foi colocado e ao longo dos anos a gente vai reformulando vai vendo o que esta dando certo vai adaptando e votando as coisas conforme a necessidade que vai tendo.

▪ Na hora da construção toda comunidade escolar participa ou se tem representação de pais e alunos?

Eu sei que essas representações são convidadas, mas nem sempre elas se fazem presentes.

Obrigada mais uma vez, professor.



## ENTREVISTA PROFESSOR 4



### MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestranda: Vera Lúcia de Sousa Carvalho

e-mail: [verabenzotacarvalho@hotmail.com](mailto:verabenzotacarvalho@hotmail.com)

Prezada professora esta entrevista faz parte da nossa pesquisa de mestrado, que tem por objetivo analisar as concepções e atuação das gestoras que possibilite a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz necessária franqueza absoluta nas respostas para que possamos obter um resultado significativo. As respostas serão mantidas em sigilo e somente utilizadas nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação.

#### Q.1 Identificação do perfil

a) Idade: 38 anos.

b) Formação: Sou graduada em pedagogia, estou terminando uma licenciatura em Matemática, pós-graduada em gestão escolar e em psicopedagogia.

c) Qual a importância da sua formação para executar sua atividade profissional como professora?

É fundamental, uma vez que a gente tem uma formação específica para trabalhar ela lhe dá um embasamento teórico e que vai facilitar sua prática no dia a dia.

d) Há quanto tempo está nesta função de professora?

Há 17 anos.

e) Tempo de serviço na rede?

Também 17 anos.

- A sua situação como professora, você é estagiária, contratada ou efetiva?

Eu sou efetiva.

- f) É natural de Tacaratu?

Sim, sou.

- g) Tem outros vínculos empregatícios?

Não, somente esse municipal.

## **Q.2 Participação política/social**

- a) Como é sua participação no sindicato de sua categoria, você é filiada a algum tipo de sindicato?

Eu participo ativamente das atividades do sindicato, eu era da diretoria hoje não sou mais, mas eu gosto de sempre está por dentro.

- b) Você participa de alguma instituição política partidária?

Não.

- Já foi filiada a algum partido ou é filiada a algum tipo de partido?

Eu já fui filiada há muito tempo, mas atualmente não foi filiada.

- c) Você poderia citar três aspectos sociais, econômico, político, histórico, cultural ou qualquer outro, quem em sua opinião podem melhor caracterizar a identidade da comunidade em que esta escola está situada?

A maioria da população da nossa comunidade é artesã que trabalham com artesanato ou agricultor a economia gera entorno da agricultura e do artesanato e temos muitos imigrantes, pessoas que vem de fora para trabalhar aqui com o artesanato.

- Tem algum outro aspecto a citar?

A luta política pela emancipação já que o segundo distrito é bem maior que a cidade e vem em lutar pela sua emancipação.

### **Q.3Gestão Democrática**

a) Pra você a gestão desta escola é democrática?

Em partes, eu considero que existem alguns aspectos em que a escola tenta ser democrática, porém tem um sistema, tem os superiores que muitas vezes não deixam com que ela seja democrática.

b) Você acha o trabalho da gestora importante?

Importantíssimo. Ela é o maestro a gente poderia dizer. Ela é a líder que conduz todos os trabalhos, então é de suma importância o trabalho do gestor, para visar a parte burocrática e pedagógica da escola.

c) Quais as características para ser um bom gestor?

Eu considero que sejam muitos, um diretor de uma escola ele precisa ter planejamento, ele precisa dialogar com todos os funcionários da escola, identificar possíveis problemas, níveis de satisfações ou insatisfações esta com o andamento da parte burocrática em dias, ter noção de gestão financeira, enfiam são inúmera características de um bom diretor.

d) Quais as atividades que a gestora tem mais dedicação? E eu gostaria que você justificasse, por favor.

Infelizmente as questões burocráticas, principalmente em virtude do tempo porque muitas delas têm um determinado para serem prestadas contas, tem a própria questão do secretário de secretária que depende muito da assinatura do direto, emissão de documentos, solicitações, envios de ofícios. Então perde-se muito tempo nessa questão burocrática.

e) Para você em que a gestora poderia melhorar na prática do cotidiano na escola?

O que se pode ser melhorado é facilitar a comunicação entre as esperas da comunidade escolar, pais, alunos, todos os funcionários, trabalhar mais a

atuação dos conselhos, que infelizmente é um dos embates que a gestão tem a dificuldade da atuação dos conselhos. Realizar projetos para diminuição e combate da evasão escolar, então esses são um dos aspectos que deveria ser melhorados.

f) A organização e desenvolvimento dos trabalhos da escola estão relacionados com os princípios da gestão democrática?

Como falei na pergunta anterior, em partes, porque a gestão está submissa a um sistema que muitas vezes impede na prática dos princípios democráticos dentro da escola.

g) Para você quais as dificuldades ou facilidades encontradas na gestão democrática da escola?

Eu acredito que a gestão ela tem boa vontade, e isso já é um ponto positivo, porém uma das dificuldades é a articulação, a falta de comunicação entre a equipe gestora dificulta o trabalho.

h) No seu entender como deveria ser hoje a prática da gestão no cotidiano da escola?

Deveria favorecer como já dito antes, a comunicação entre as várias partes da comunidade, e eu acredito que deveria evidenciar mais a atuação dos conselhos, até que possa descentralizar os trabalhos.

i) Como o conselho escolar contribui com a gestão da escola?

Ele contribui de forma esporádica, pois não há uma atuação efetiva dos conselhos.

▪ Você poderia dizer de que forma foi construído esse conselho escolar dentro da escola?

Através de reuniões, todas as esferas são convidadas, os pais elegem seus representantes, os alunos elegem seus representantes, porém no dia a dia essas pessoas que são representadas dentro do conselho elas não participam, elas não atuam.

j) Quais as dificuldades e facilidades encontradas no cotidiano em relação ao trabalho com a gestão?

Eu acredito que a falta de comunicação e interação entre a própria gestão, e o trabalho pedagógico que deixa ainda muita a desejar essa questão da articulação, da falta de comunicação da equipe gestora.

#### **Q.4 Elaboração do PPP (Projeto Político-Pedagógico)**

a) Os projetos e programas que chegam à escola como são discutidos e encaminhados?

Quase sempre sem um planejamento antecipado e é encaminhado as pressas, porque muitas vezes com essa correria como foi colocado os programas surgem com datas previstas, então tem que ser realizada com uma semana, e a data de inscrição daqui até amanhã, então tudo tem muita pressa. E acaba sendo encaminhadas as pressas, e sem um planejamento antecipado que poderia melhorar bastante a efetivação desses projetos e programas.

b) Quando acontecem impasses nas decisões como eles são resolvidos?

Depende dos impasses, às vezes são resolvidos dentro da própria escola, outras vezes de forma impostas outras vezes não são resolvidos, mas adiados. Infelizmente existem casos que o problema vem, ele é abordado, mas não se tem uma solução à hora e a gente tem que acabar adiando aquele problema mais para frente. Então muitas vezes são solucionados, outros não, de comum acordo com toda a escola é resolvido. Por isso vai depender muito da situação dos problemas.

c) Como foi a sua participação na construção do Projeto Político Pedagógico?

O nosso PPP vem ha anos sendo somente formulado, infelizmente. Pois sabemos da grande importância do projeto político pedagógico na escola. Porém de dá muita ênfase ao plane de ação e aos eventos e isso faz com que o PPP seja engavetado. Não damos tanta atenção e importância quanto ele tem.

Professora muito obrigada com a sua participação.

## ENTREVISTA PROFESSOR 5



### MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestranda: Vera Lúcia de Sousa Carvalho

e-mail: [verabenzotacarvalho@hotmail.com](mailto:verabenzotacarvalho@hotmail.com)

Prezado professor esta entrevista faz parte da nossa pesquisa de mestrado, que tem por objetivo analisar as concepções e atuação das gestoras que possibilite a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz necessária franqueza absoluta nas respostas para que possamos obter um resultado significativo. As respostas serão mantidas em sigilo e somente utilizadas nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação.

#### Q.1 Identificação do perfil

a) Idade: 32 anos.

b) Formação: Licenciatura em Letras.

c) Qual a importância da sua formação em Letras para executar sua atividade profissional como professor?

A importância é na questão da literatura, do dinamismo e até mesmo por eu me identificar tanto com letras. Porque eu gosto de pesquisar, de conhecer, de trabalhar, até mesmo pra eu me aperfeiçoar no cotidiano.

▪ No caso ele contribuir no seu trabalho em sala de aula na formação de letras?

Contribui.

d) Há quanto tempo está nesta função de professor?

Onze anos.

e) Tempo de serviço na rede?

Seis anos.

f) Você é natural de Tacaratu-PE?

Sou.

g) Você é estagiário, você é contratado ou é efetivo?

Contratado temporário.

h) Você tem outro vínculo empregatício?

Não.

## **Q.2 Participação política/social**

a) Como é sua participação no sindicato de sua categoria, você é filiado a algum tipo de sindicato?

Eu não participo desse tipo de sindicato, mas qual sindicato seria?

▪ Vou dá um exemplo, eu sou de Pernambuco e tem o SINTEPE. Você é filiado a algum sindicato da sua categoria de professor?

Não.

b) Você participa de alguma instituição política partidária?

Não.

▪ Já foi filiado a algum tipo de partido?

Não.

c) Você poderia citar três aspectos que seja social, econômico, político, histórico, cultural ou qualquer outro que em sua opinião podem melhor caracterizar a identidade da comunidade em que esta escola esta inserida?

Acredito que a participação dos pais no ambiente escolar porque a necessidade é muito grande. Porque a questão da família na escola eles não estão envolvidos na questão social. E também o lado econômico mesmo, aqui em Caraibeiras temos a tecelagem que devido a isso os pais eles se envolvem muito, se preocupam muito. Porque aqui é um lugar como todos conhecem por “Caraibeiras Terra da Rede” é porque econômica que todos trabalham muito e

devido aos pais trabalharem muito eles ficam um pouco distante da escola. E na questão política aqui, nós temos aqui infelizmente uma política em que as pessoas só pensam em si, as opiniões das pessoas não são consideradas e eu acho essa questão muito negativa.

- A questão política como você disse eles trabalham muito o partidário, o econômico é visto que temos a tecelagem e na parte dos pais que trabalham, tipo uma cultura dentro da escola, mas você como professor trata desses assuntos dentro da escola ?

Trato, é uma das coisas que eu gosto muito de trabalhar é a do “eu” com os alunos eu gosto sempre de falar com eles na questão de já que os pais deles não procuram a escola que os alunos façam com que eles procurem.

### **Q.3Gestão Democrática**

a) Pra você a gestão desta escola é democrática?

Às vezes.

- Gostaria de nos justificar, por favor.

Quando se fala de democracia é algo em que todos devem estar respeitando as opiniões, geralmente acredito que isso não acontece, porque quando parte de alguma coisa que acontece na escola a gente fica sabendo depois, e a gente muitas vezes teve que aceitar por mais que não tenham tido as opiniões da gente.

b) Você acha o trabalho da gestora importante?

Acho muito importante o trabalho da gestora, acredito eu que primeiramente a gestora precisa ter humildade, porque as vezes a gente está em um grau elevado e principalmente cuidando de uma gestão a gente se encontra em destaque, e aquela pessoa é responsável por aquele ambiente é necessário ter muita humildade, porque através de alguns acontecimentos, de algumas decisões, e tem que ter posição. É muito importante o papel da gestora.

c) Quais são as características para ser um bom gestor?



Como já falei, a questão da humildade é uma grande característica. Eu costumo dizer que sem humildade não conseguimos ir a frente, porque nós seres humanos falhos, temos as nossas falhas e muitas vezes queremos fazer do nosso jeito, mas infelizmente não é como queremos. Porque há sempre outras pessoas que trabalham em conjunto. Então eu acho que essa característica é muito importante.

d) Quais as atividades que a gestora mais se dedica nesta escola? E eu gostaria que você justificasse

A parte que ela mais se dedica é a parte da finança, devido à escola ser grande e a gente sabem que os recursos não são apropriados. Tem os recursos, mas não dá para atender todas as necessidades e ela se preocupa muito com essa questão da finança para buscar algum recuso para eventos que acontecem na escola.

e) Para você o que a gestora poderia melhorar na prática do cotidiano na escola?

Na questão de melhorar ela deveria ouvir mais as opiniões, é uma coisa muito importante e eu costumo dizer que a gente vai a um ambiente e levamos dois sacos, um saco bom e outro saco rasgado, as coisas negativas deveram deixar naquele saco rasgado porque vão ficar pra lá, e as coisas boas colocamos dentro daquele saco bom e o que eu quero dizer com isso, se a gente melhorar no sentido de ouvir e dependendo daquilo que ouvirmos iremos ver em qual dos sacos vamos colocar. Acho que falta isso, de ouvir mais os outros.

f) A organização e desenvolvimento dos trabalhos da escola estão relacionados com os princípios da gestão democrática?

Em partes, como já falei no inicio na questão da democracia porque nem tudo é relacionado aos princípios da gestão democrática, as vezes acontece de termos algumas reuniões e nessas reuniões combinamos algo que nem sempre acontece.

g) Para você quais as dificuldades e quais as facilidades encontradas na gestão democrática da escola?

As dificuldades que eu encontro é a questão do dialogo porque acontece de termos alguns acontecimentos dentro da escola e a gente fica sabendo em cima da hora então fica difícil de elaborarmos, mas acontece, porém não da forma que gostaríamos. Então o dialogo eu acho uma grande dificuldade. E as facilidades é que a gente se reúne e ali a gente faz, ficamos tristes por sabermos na hora, mas damos o nosso sangue e conseguimos fazer.

h) No seu entender como deveria ser hoje a prática da gestora no cotidiano da escola?

A gestora deveria dar mais atenção nos termos pedagógicos, apoio em relação aos coordenadores e os professores, eu acho essa parte muito importante.

i) Como o conselho escolar contribui com a gestão dessa escola?

Eu não vejo o conselho agir, a gente percebe que o conselho é uma equipe que precisa estar trabalhando e eu não vejo o trabalho desta equipe. Quando chega o final do ano que vamos avaliar os nossos alunos e fazemos uma retrospectiva vemos que ele perdeu muito e só percebemos isso no final do ano pois o conselho não está contribuindo.

▪ Você sabe dizer como foi construído o conselho escola desta escola?

Não sei

j) Quais as dificuldades ou facilidades encontradas no cotidiano em relação com a gestão?

A dificuldade é que eu tenho receio de chegar junto a gestora e pedir alguma coisa, as vezes é uma dificuldade tão grande que a gente que falar sobre algo e como a equipe é muito grande sempre um vai colocando para o outro e isso acaba se tornando uma dificuldade, e as vezes isso facilita por a equipe ser grande sempre terá alguém para nos responder e esse alguém já responde com aquela dificuldade.

#### **Q.4 Elaboração do PPP (Projeto Político-Pedagógico)**

a) Os projetos e programas que chegam à escola como são discutidos e encaminhados?

Quando chega à escola, já chegam elaborados e nós como professores damos sugestões para que melhore esse projeto.

- Vocês professores elaboram esse projeto?

Elaboramos.

- Esses projetos que vocês elaboram eles estão inseridos no Projeto Político Pedagógico da escola?

Estão.

- b) Quando acontecem impasses nas decisões no PPP como eles são resolvidos?

Tem esses impasses, mas nos reunimos, tem as sugestões, mas nem todas as sugestões são ouvidas, infelizmente.

- c) Como foi a sua participação na construção do Projeto Político-Pedagógico?

Infelizmente eu não participo porque não tem como eu elaborar, e por eu ser contratado essa construção já existia, mas não participei.

- Mas você sabe como foi elabora o projeto político pedagógico dessa escola?

Não.

Obrigada mais uma vez, professor.

## ENTREVISTA PROFESSOR 6



### MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Mestranda: Vera Lúcia de Sousa Carvalho

e-mail: [verabenzotacarvalho@hotmail.com](mailto:verabenzotacarvalho@hotmail.com)

Prezada professora esta entrevista faz parte da nossa pesquisa de mestrado, que tem por objetivo analisar as concepções e atuação das gestoras que possibilite a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Não haverá respostas corretas ou incorretas, no entanto, faz necessária franqueza absoluta nas respostas para que possamos obter um resultado significativo. As respostas serão mantidas em sigilo e somente utilizadas nesta pesquisa.

Agradeço desde já sua atenção e participação.

#### Q.1 Identificação do perfil

- a) Idade: 52 anos.
- b) Formação: Pedagogia, e estou cursando pós em AEE (Atendimento Educacional Especializado)
- c) Qual a importância da sua formação profissional para executar sua atividade profissional como professora?

Esse curso de pedagogia dá muita segurança para gente de informação, conhecimento para que a gente possa ver as coisas de um ângulo mais amplo. E deixando com que a gente não peque tanto com as atividades e em realizá-las.

- Em educação especial, você acha que o seu trabalho está ajudando em quê?

Antes eu não sabia como lidar com essas necessidades, mas com o curso, ele me dá suporte para que eu possa entender e procurar ajudar essas pessoas com essas necessidades.

d) Há quanto tem você esta nesta função de professora?

Na função mesmo estou há quinze anos.

e) Tempo de serviço na rede?

Estou nesta escola há um ano e meio. Comecei com ensino fundamental II e hoje atuando na área de educação especial na sala de multifuncional.

f) Você é estagiária, contratada ou efetiva?

Eu sou contratada.

g) É natural de Tacaratu?

Não, sou natural de Belém do São Francisco.

h) Você tem algum outro vínculo empregatício?

Não.

## **Q.2 Participação política/social**

a) Como é sua participação no sindicato de sua categoria, você é filiada a algum tipo de sindicato?

Eu não participo, já participei uma vez, mas não como filiada.

▪ Você não é filiada a nenhum sindicato?

Não, não sou filiada.

b) Você participa de alguma instituição política partidária?

Não.

▪ Nunca foi filiada a nenhum partido?

Não.

c) Você poderia citar três aspectos sociais, econômico, político, histórico, cultural ou qualquer outro, quem em sua opinião podem melhor caracterizar a identidade da comunidade em que esta escola está situada?

A meu ver, o aspecto mais forte é o econômico, devido à tecelagem porque é um aspecto que dá suporte as pessoas, de onde elas tiram suas redás, onde 90% delas sobrevivem dessa tecelagem.

▪ Tem outro aspecto que você queria citar?

O político também é muito influente, dificultando o desenvolvimento das atividades, dos trabalhos, ele influencia muito.

▪ Que tipo de político é esse que tem dentro da escola?

A política partidária, ela influencia muito em todos os aspectos.

▪ Tem algum outro aspecto que queira citar?

O cultural, onde temos vários pontos turísticos, como a serra do cruzeiro, fonte grande, que foi o ponto mais conhecido da cidade onde ele foi todo modificado, e hoje podemos ver que ele está praticamente artificial não é mais natural.

▪ Esses aspectos são trabalhados dentro dos conteúdos da escola?

Um pouco, sempre trabalha. Não direcionado a isso, mas sempre é abordado nas atividades esporádicas.

### **Q.3Gestão Democrática**

a) Para você a gestão desta escola é democrática?

Em partes, ela possui os elementos da gestão democrática, mas infelizmente eles não são desenvolvidos como devem, como já disse, por conta das políticas partidárias que influencia muito isso, dificultado o trabalho. E a gente precisa disso para desenvolver, mas existe isso que impede.

b) Você acha o trabalho da gestora importante?

Sim, porque nenhuma instituição sem uma gestão irá funcionar. Porque o gestor é a pilastra da escola aonde toda equipe vem a ela, com sugestões, ideias, problemas. Tudo que acontece de bom ou de ruim, todos vão a ela.

c) Quais as características para ser uma boa gestora ou bom gestor?

Em minha opinião tem que ser uma pessoa aberta ao diálogo, que seja calma, e que tenha firmeza.

d) Quais as atividades que a gestora tem mais dedicação? E eu gostaria que você justificasse, por favor.

O pouco tempo que estou aqui, eu percebo que ela se dedica mais a parte dos eventos. Porque é uma devolutiva a preocupação dela por ver o que acontece dentro da escola, para os pais, para a comunidade, acho que é isso que preocupa mais a ela, de ver o que é mais trabalhado com os professores e alunos.

e) Para você em que a gestora poderia melhorar na prática do cotidiano na escola?

Como já falei nesse pouco tempo, eu sinto falta dela na parte da manhã, do fundamental I. Não que a gente não o apoio de pessoas capacitadas, mas sentimos a falta desse pilar.

▪ Para você ela deveria melhorar na participação da manhã aqui na escola?

Isso.

f) A organização e desenvolvimento dos trabalhos da escola estão relacionados com os princípios da gestão democrática?

Acredito que sim, porque são trabalhos feitos coletivos, eu não vejo o individual, sempre que vai acontecer se reúnem e cada um dá a sua opinião juntando para que tome as decisões juntos.

g) Para você quais as dificuldades e facilidades encontradas na gestão democrática da escola?

A facilidade que eu vejo é a vontade das pessoas, das pessoas se prontificarem em fazer.

▪ E a dificuldade?

Como já disse lá traz, entra a política querendo atrapalhar.

h) No seu entender como deveria ser hoje a prática da gestão no cotidiano da escola?

Como já disse, o gestor ele deve estar sempre aberto ao diálogo, acredito que o diálogo é a peça fundamental para um bom desempenho para desenvolver as coisas. Ele tem que ouvir e acolher dá forças aos seus funcionários quando eles estiverem com dificuldade, incentivando e aplaudir na hora do entusiasmo deles.

i) Como o conselho escolar contribui com a gestão da escola?

Na realidade eu não quem faz parte do conselho e nunca assistir nada sobre o conselho.

▪ Você não sabe como foi constituído o conselho dessa escola?

Não, eu não sei.

j) Quais as dificuldades ou facilidades encontradas no cotidiano em relação ao trabalho com a gestão?

Até o momento eu não encontrei nenhuma dificuldade com relação à gestora, os colegas, porque tudo que eu preciso aqui eles sempre procuram me atender, e me dou bem com toda a equipe.

#### **Q.4 Elaboração do PPP (Projeto Político-Pedagógico)**

a) Os projetos e programas que chegam à escola como são discutidos e encaminhados?

Eu não participei, mas acredito que tenha sido através de reuniões acolhendo sugestões de como vivenciar para que esse projeto aconteça.



b) Quando acontecem impasses nas decisões como eles são resolvidos?  
Vocês procuram resolver?

Através de reuniões como já foi dito, e vão dá sugestões que vão ou não serem acatadas.

c) Como foi a sua participação na construção do Projeto Político Pedagógico?

Através de reuniões e sugestões.

▪ Você sabe como foi construído esse Projeto Político Pedagógico?

Não, quando ele foi construído eu não trabalhava aqui ainda.

Obrigada mais uma vez, professora.